

**LE RETOUR AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS SUITE À UNE ABSENCE PROLONGÉE  
RELIÉE À UNE MALADIE PERSONNELLE OU PROFESSIONNELLE DE NATURE  
PSYCHOLOGIQUE :  
OUTILLER LES SUPERVISEURS IMMÉDIATS**

Par

Geneviève Francoeur

Essai présenté pour répondre à l'une des exigences de la  
maîtrise en Service social (MSS)

Écoles des études supérieures  
Université Laurentienne  
Sudbury (Ontario) Canada

© Geneviève Francoeur, 2015

**DIRECTORS'S ESSAY COMMITTEE / COMITÉ DE DIRECTION DE L'ESSAI**  
**Laurentian University/Université Laurentienne**  
School of Graduate Studies/École des études supérieures

Title of essay  
Titre de l'essai

LE RETOUR AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS SUITE À UNE  
ABSENCE PROLONGÉE RELIÉE À UNE MALADIE  
PERSONNELLE OU PROFESSIONNELLE DE NATURE  
PSYCHOLOGIQUE : OUTILLER LES SUPERVISEURS  
IMMÉDIATS

Name of Candidate  
Nom du candidat

Francoeur, Geneviève

Degree  
Diplôme

Maîtrise en Service social

Department/Program Département/Programme	Service social	Date of acceptance Date d'acceptation	18 juin 2015
---	----------------	--	--------------

**APPROVED/APPROUVÉ**

Director of the field placement/Directeur du stage spécialisé :  
Monsieur Stéphane Richard

Co-director of the field placement/Co-directeur du stage spécialisé:  
Monsieur François Boudreau

**CLAUSE D'ACCESSIBILITÉ ET PERMISSION D'UTILISER DES DOCUMENTS**

Je, **Geneviève Francoeur**, accorde à l'Université Laurentienne et à ses agents l'autorisation non exclusive d'archiver ma thèse ou mon rapport de projet et d'en permettre l'accès, en tout ou en partie et dans toute forme de média, maintenant ou pour la durée de mon droit de propriété du droit d'auteur. Je conserve tous les autres droits de propriété du droit d'auteur de la thèse ou du rapport de projet. Je me réserve également le droit d'utiliser dans de futurs travaux (comme des articles ou des livres) l'ensemble ou des parties de ma thèse ou de mon rapport de projet. J'accepte en outre que la permission de reproduire cette thèse de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie à des fins savantes, soit accordée par le ou les membres du corps professoral qui ont supervisé mes travaux de thèse ou, en leur absence, par le directeur ou la directrice de l'unité dans lequel mes travaux de thèse ont été effectués. Il est entendu que toute reproduction ou publication ou utilisation de cette thèse ou de parties de celles-ci à des fins lucratives ne doit pas être autorisée sans ma permission écrite. Il est également entendu que cette copie est présentée sous cette forme par l'autorité du titulaire du droit d'auteur uniquement pour fins d'études et de recherches particulières et ne doit pas être copiée ou reproduite sauf en conformité avec la législation sur le droit d'auteur sans l'autorisation écrite du titulaire du droit d'auteur.

## RÉSUMÉ

Le présent essai porte sur la mise en contexte et l'analyse d'un stage spécialisé à la maîtrise en service social réalisé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de septembre à décembre 2014 et auprès de deux populations suivantes : les employés vivant de la souffrance au travail et leurs superviseurs immédiats. Si les causes, les effets et les façons d'intervenir en contexte de souffrance au travail furent au cœur de la démarche d'apprentissage, ce sont les conditions qui favorisent ou non les bons retours au travail des employés qui se sont absentés pour une raison de santé mentale qui furent au centre de mes interventions individuelles et de petits groupes en service social.

**Mots clés :** souffrance au travail, arrêt de travail, retour au travail, santé mentale, jugement professionnel, identité professionnelle, superviseurs immédiats, gestionnaires.

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'ensemble des individus ayant contribué, chacun à leur manière, à l'accomplissement de mon stage spécialisé et de cet essai.

Premièrement, je me permets de remercier M. Stéphane Richard, mon directeur de stage spécialisé, pour son incomparable efficacité, ses nombreux conseils et sa générosité intellectuelle qui m'ont grandement aidé dans la réalisation de cet essai. Sans son aide et son soutien, cet essai n'aurait pu voir le jour. Merci, M. Richard, de m'avoir transmis votre passion pour le service social.

Je voudrais également saluer mon co-directeur, M. François Boudreau, qui a su faire naître en moi la perspective réflexive et critique, nécessaire à la professionnelle que je deviens. M. Boudreau, votre présence fut des plus appréciée et nécessaire dans ce cheminement.

Je souhaite aussi exprimer ma plus sincère reconnaissance à M. Pascal Khawam, mon superviseur de stage spécialisé, qui a su partager avec enthousiasme ses connaissances théoriques, méthodologiques et pratiques en intervention sociale. Par votre appui indéfectible, M. Khawam, vous avez su m'inspirer et m'avez convaincu que le service social est pour moi.

Je dédie cet essai à tous les employés et superviseurs immédiats que j'ai rencontré et qui ont su me faire confiance dans leurs processus de retour au travail. *A special thank you to all of the employees who have graciously allowed me to be a part of their lives and to the managers who clearly have their team's well-being at heart.* Sans vous tous, ce stage spécialisé n'aurait pu être ce qu'il a été.

*Last but not least, I want to take this opportunity to show my thankfulness to Shawn MacKay, the love of my life. Without his support, this whole adventure would not have been possible. I will be forever indebted to him for the time and space that he provided me with. Shawn, without you believing in me, this would have been a far more difficult endeavor to achieve.*

## **Table des matières**

Liste des images .....	i
Liste des acronymes .....	ii
Préambule .....	1
0.1 Objet d'étude et d'intervention .....	2
0.2 Valeurs, finalités et conviction profonde du service social .....	3
0.3 Compétences et savoirs en service social .....	5
0.4 Un triptyque professionnel.....	5
0.5 Responsabilités déontologiques à l'égard de la société .....	8
Introduction.....	10
1. La démarche de réflexivité scientifique.....	12
1.1 Le choix du stage spécialisé.....	12
1.2 La préproblématique .....	14
1.3 La problématique .....	15
1.4 Le contrat de stage spécialisé.....	18
1.5 La réalisation du stage spécialisé.....	19
1.6 L'analyse du stage spécialisé .....	22
2. Cadre conceptuel.....	24
2.1 Perspective sociohistorique de l'organisation technique et sociale du travail.....	24
2.2 Les problèmes de santé mentale au travail et l'incapacité de travail.....	26
2.3 L'environnement psychosocial au travail .....	27
2.4 Le retour au travail.....	30
2.5 L'importance des superviseurs immédiats.....	33
3. Analyse de l'axe 1 : interventions individuelles .....	37
3.1 L'approche de la pleine conscience ( <i>mindfulness</i> ) .....	38
3.2 L'approche d' <i>empowerment</i> .....	44
3.3 Réflexions par rapport à l'approche de la pleine conscience.....	51
3.4 Réflexions par rapport à l' <i>empowerment</i> .....	56
3.5 Réflexion sur la combinaison de la pleine conscience et l' <i>empowerment</i> .....	58
4. Analyse de l'axe 2 : interventions de petits groupes.....	62
4.1 La pertinence de l'intervention sociale de petits groupes durant l'axe 2.....	63

4.2 Les assises théoriques de l'intervention de petits groupes.....	64
4.3 Les objectifs du travail social de groupe.....	65
4.4 Typologie des groupes en service social.....	66
4.5 Les attitudes de l'intervenant en travail social de petits groupes.....	68
4.6 Réflexions par rapport à l'intervention sociale de petits groupes.....	69
5. Analyse de l'axe 3 : interventions de soutien .....	75
5.1 Théorie de la communication.....	75
5.2 Principes communicationnels .....	81
5.3 L'intervention de petits groupes de trois individus.....	82
5.4 Réflexions par rapport à l'axe 3.....	86
6. Phénoménologie du travail et critique sociale .....	93
6.1 Sens (ou non-sens) au travail .....	94
6.2 Perspectives historiques .....	94
6.3 Critique des motivations modernes à travailler .....	97
6.4 Critique personnelle de la société moderne occidentale et capitaliste.....	102
6.5 Les limites du travail social .....	105
7. Acquisition du triptyque professionnel .....	107
Conclusion .....	108
Annexes.....	116
Annexe 1 : Table synthèse du rapport d'évaluation du fonctionnement psychosocial.....	116
Annexe 2 : Effectuer une évaluation du fonctionnement psychosocial.....	118
Annexe 3 : Grille d'évaluation de l'étudiante pour l'évaluation du fonctionnement psychosocial.....	120
Annexe 4 : Grille de planification d'une intervention psychosociale.....	122
Annexe 5 : Grille de réalisation d'une intervention psychosociale .....	123
Annexe 6 : Grille d'évaluation d'une intervention psychosociale.....	124
Annexe 7 : Grille d'évaluation des compétences personnelles en service social .....	125
Annexe 8 : Grille d'évaluation des compétences professionnelles et éthiques en service social .....	135
Annexe 9 : Contrat de stage spécialisé .....	139
Bibliographie.....	150

## **Liste des images**

Image 1 : Le triptyque professionnel .....	5
Image 2 : Étapes d'écriture du stage spécialisé .....	10
Image 3 : Étapes de la démarche de réflexivité scientifique.....	12
Image 4 : Mécanisme d'interaction entre les trois axes proposés.....	17
Image 5 : Modèle de tension au travail selon Karasek (1988).....	28
Image 6 : Modèle explicatif de Siegrist .....	29
Image 7 : Processus d'empowerment individuel .....	49
Image 8 : Représentation graphique de la ponctuation de la séquence des faits .....	79
Image 9 : Diagramme des causes de la souffrance au travail .....	93
Image 10 : Aspect novateur du stage spécialisé : le regard méta-analytique.....	112

## **Liste des acronymes**

ACT : Approche d'acceptation et d'engagement

ACTS : Association canadienne des travailleurs sociaux

CGI : Conseiller en gestion d'invalidité

DGRH : Direction générale des Ressources humaines

FITS : Fédération internationale des travailleuses et travailleurs sociaux

MSS : Maîtrise en service social

OPTSQ : Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec

OTSTCFQ : Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec

PAEO : Programme d'aide aux employés et à l'organisation

PGI : Services du Programme de gestion d'invalidité

TPSGC : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

UL : Université Laurentienne



## **Préambule**

À l'image des grands philosophes comme Socrate, Platon et Aristote pour qui « le bien de l'individu s'identifiait au bien commun » (André Duhamel et Nouredine Mouelhi, avec la collaboration de Syliane Charles, 2001, p. 6), ou pour qui la « liberté consistait à participer aux affaires publiques, et le citoyen ne se réalisait personnellement que dans sa contribution au bien commun », les travailleurs sociaux recherchent, dans leurs missions et leurs activités professionnelles, à préserver l'esprit de ces préceptes issus de la Grèce antique. Ce constat s'impose pareillement à partir des différents énoncés de définitions du service social<sup>1</sup> qui ont eu cours depuis le début des années 1900 jusqu'à nos jours<sup>2</sup>. Tous ont toujours comporté une part axiomatique commandant de se consacrer à favoriser le bien-être individuel autant que collectif en même temps que d'exercer un pouvoir d'influence soutenant la participation citoyenne vouée au développement d'une société juste, démocratique et égalitaire.

Si les travailleurs sociaux<sup>3</sup> œuvrent en ce sens depuis le début, c'est parce qu'ils ne peuvent « concevoir le développement optimal des individus dans une société injuste, une société où les individus seraient confrontés à des conditions de vie indécentes et où ils leurs seraient impossibles de s'émanciper par le droit »<sup>4</sup>. En effet, si l'on entend qu'ils n'envisagent l'existence humaine comme possible qu'en relation avec les autres, il devient logique qu'ils conçoivent l'ensemble des rapports humains (bons ou mauvais) comme les principes fondateurs de l'individu. Corollairement, leurs objets d'étude et d'intervention, la définition de leur activité professionnelle, leurs valeurs, leurs finalités et leurs convictions y puisent une dimension concrète et déchiffrable du monde.

En somme, ce qui suit sert à éclairer cette réalité afin de dégager une vue générale du travail social, et d'expliquer pourquoi ce champ d'analyse et d'intervention se distingue des

---

<sup>1</sup> Dans cet essai, les termes « service social » et « travail social » sont des synonymes et sont utilisés au même escient.

<sup>2</sup> Voir l'Annexe 5 de Guy Bilodeau, *Traité de travail social*, École Nationale de santé Publique, Paris, 2005, p. 50-56.

<sup>3</sup> Dans cet essai, la forme masculine est utilisée sans aucune discrimination, dans l'unique but d'alléger le texte.

<sup>4</sup> Segment tiré directement des notes de cours de Stéphane Richard pour le cours SESO 3305 FL.

autres professions relevant de la relation d'aide<sup>1</sup>. Cette mise en perspective permettra au lecteur de se familiariser avec les concepts opératoires au cœur du stage spécialisé.

## 0.1 Objet d'étude et d'intervention

L'objet d'étude et d'intervention en service social porte sur les individus (pratiques directes) et leurs environnements (pratiques indirectes). Cette précision aide à saisir pourquoi il est demandé aux travailleurs sociaux d'être « capables de situer simultanément l'individu<sup>2</sup> dans sa logique endogène (psyché, caractère, personnalité, etc.) et dans sa logique exogène (environnement familial, social, professionnel, socioéconomique, etc.) »<sup>3</sup>. Ceux-ci ne peuvent tout simplement pas envisager l'individu comme un phénomène isolé; ils le considèrent toujours en interaction avec son environnement, d'où la notion d'individu-en-environnement<sup>4</sup>. Conséquemment, cette contingence révèle, à mon avis, l'ancrage des travailleurs sociaux à leur objet d'étude et d'intervention. De plus, elle permet de comprendre plus aisément la portée de leurs activités professionnelles :

Fournir des services sociaux aux personnes, aux familles et aux collectivités dans le but de favoriser, notamment par l'évaluation psychosociale et par l'intervention sociale, selon une approche centrée sur l'interaction avec l'environnement, leur développement social<sup>5</sup> ainsi que l'amélioration ou la restauration de leur fonctionnement social<sup>6</sup> (OPTSQ, 2006, p. 16).

Afin de répondre à ces objectifs, quatre types d'interventions en travail social coexistent; l'intervention individuelle ou familiale, le travail social de petits groupes et l'organisation communautaire. Chacune des quatre comporte plusieurs opérations spécialisées, qui peuvent

---

<sup>1</sup> Segment tiré directement des notes de cours de Stéphane Richard pour le cours SESO 3305 FL.

<sup>2</sup> En service social, *individu* désigne autant les personnes, que les familles, les groupes ou les collectivités.

<sup>3</sup> Tiré directement des notes du cours SESO 3305 FL de Stéphane Richard.

<sup>4</sup> Dans ce texte, l'adoption de l'appellation individu-en-environnement est un choix personnel et est synonyme de l'expression personne-en-situation utilisée par certains auteurs pour référer à l'objet d'étude et d'intervention du service social.

<sup>5</sup> Le « développement social insiste sur l'intégration de la politique économique et sociale et donne lieu à l'expression de deux axiomes : 1. Elle exige que le développement économique soit inclusif, intégré et durable, et qu'il apporte des avantages à tous; 2. Elle propose que le bien-être social soit orienté vers l'investissement, dans le but d'améliorer la capacité de l'être humain à participer à l'économie productive » (Daniel Tremblay, 2000, cité dans Richard Leroux et William A. Ninacs, 2002, p. 15).

<sup>6</sup> Le fonctionnement social est la « capacité d'un individu ou d'une collectivité de jouer un rôle au sein de la société » (OPTSQ, 2006, p. 19).

cependant être rapportées à quatre modalités générales qui se regroupent pour former le continuum d'intervention<sup>1</sup> :

1. L'évaluation du fonctionnement psychosocial;
2. La planification de l'intervention (plan d'intervention);
3. La réalisation de l'intervention;
4. L'évaluation de l'intervention sociale.

## **0.2 Valeurs, finalités et conviction profonde du service social**

Le mot valeur représente une mesure concrète ou normée. Il incarne donc ce qui est important, ce qui a du prix, ce qui apporte une motivation et qui mobilise les individus, les professionnels et les communautés. Ainsi, les valeurs du travail social, selon l'OPTSQ (2007), prennent ces contours :

Le respect de la dignité de tout être humain, la croyance en la capacité humaine d'évoluer et de se développer, la reconnaissance de la nécessité de percevoir et de comprendre l'être humain en tant qu'élément de systèmes interdépendants et potentiellement porteurs de changements, le respect des droits des personnes, des groupes et des collectivités, le respect du principe d'autonomie de la personne et du concept d'autodétermination<sup>2</sup>, la reconnaissance du droit de tout individu en danger d'assistance et protection selon ses besoins et la promotion des principes de justice sociale<sup>3</sup> (p. 12).

Par conséquent, les finalités du service social se rattachent à ses valeurs. Celles-ci visent à canaliser les efforts en vue « de promouvoir la justice sociale et de favoriser le développement social, tant en développant des solidarités qu'en dénonçant la discrimination et l'oppression » (OPTSQ, 2007, p. 12). Le tableau ci-dessous présente les liens existant entre les valeurs et les finalités du service social citées plus haut :

---

<sup>1</sup> Voir les Annexes 1, 2, 4, 5 et 6 pour plus d'informations sur le continuum d'intervention en service social.

<sup>2</sup> L'autodétermination est la « valeur fondamentale du service social qui renvoie au droit de se diriger soi-même et à la liberté de choix sans interférence de la part d'autres personnes » (ACTS, 2005, p. 28).

<sup>3</sup> La justice sociale est « une construction morale et politique. [...] La justice sociale s'appuie donc sur des principes comme l'égalité des droits et l'équité des situations, principes découlant des valeurs de la société, pour déterminer les formes de solidarités collectives. La justice sociale représente donc [...] l'ensemble des choix qui vont régir la définition des droits et devoirs sociaux, et en résultat, les règles sociales de répartition ou de redistribution ». La justice sociale n'est pas ce qui est perçu subjectivement comme juste ou injuste. C'est un construit social, qui nécessite un argumentaire sur ce qui doit être privilégié par la société. Tiré du site internet suivant : <http://ses.webclass.fr/cc5/notion/justice-sociale#Définition> (page web consultée le 18 février 2015).

<b>Finalités (OPTSQ, 2007, p. 12)</b>	<b>Valeurs (OPTSQ, 2007, p. 12)</b>
Promouvoir la justice sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le respect des droits des personnes, des groupes et des collectivités;</li> <li>• la reconnaissance du droit de tout individu en danger d'assistance et protection selon ses besoins et la promotion des principes de justice sociale;</li> <li>• respect de la dignité de tout être humain;</li> </ul>
Favoriser le développement social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la croyance en la capacité humaine d'évoluer et de se développer;</li> </ul>
Favoriser le développement de solidarités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la nécessité de percevoir et comprendre l'être humain en tant qu'élément de systèmes interdépendants et potentiellement porteurs de changements;</li> </ul>
Dénoncer la discrimination et l'oppression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le respect de la dignité de tout être humain;</li> <li>• le respect du principe d'autonomie de la personne et du concept d'autodétermination</li> </ul>

Même si la majorité des références permettant de circonscrire la profession du travail social proviennent d'un ordre professionnel québécois<sup>1</sup>, il est facile de concevoir que la promotion de la justice sociale et la défense des droits et libertés des individus et des collectivités demeurent deux valeurs et finalités partagées nationalement<sup>2</sup> et internationalement<sup>3</sup>. Autrement dit, les codes de déontologie des travailleurs sociaux aux États Unis, au Canada, en Afrique ou ailleurs, indiquent que ceux-ci ont pour mission fondamentale d'encourager la justice sociale et d'intercéder en faveur des droits et libertés de la personne; ce trait important les distingue de tout autre professionnel usant de la relation d'aide.

Qui plus est, la conviction centrale, au cœur de la mise en action des valeurs et des finalités du service social, pourrait être définie ainsi :

La capacité de chaque être humain d'être acteur autonome de sa vie et de participer pleinement à la transformation du monde. C'est la conviction que, même dans les groupes les plus dominés et aliénés, les individus peuvent parvenir à percevoir la possibilité de transformation de leur situation, à croire en leur capacité d'y arriver, à identifier et à exprimer leurs intérêts et leurs désirs ainsi qu'à s'impliquer activement dans la transformation de la société (Gisèle Ampleman et coll., 1994, p. 4).

<sup>1</sup> L'OPTSQ et l'OTSTCFQ représentent le même ordre professionnel. Le choix de majoritairement utiliser des références québécoises est dû au fait que le Québec est ma future province de pratique.

<sup>2</sup> Voir l'Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux (ACTS).

<sup>3</sup> Voir la Fédération internationale des travailleuses et travailleurs sociaux (FITS).

### 0.3 Compétences et savoirs en service social

Afin de guider les travailleurs sociaux dans leur pratique, l'OTSTCFQ (2012) répartit les compétences en quatre domaines :

1. Une pratique éthique, critique et réflexive;
2. Un processus d'intervention sociale auprès des individus, des familles, des groupes et des collectivités;
3. Des collaborations professionnelles, intersectorielles et partenariales;
4. Une contribution à son développement professionnel et à l'évolution de la profession.

Toutes sont interdépendantes et chacune détient une importance égale aux autres. En plus des compétences professionnelles, l'OTSTCFQ (2012) propose plusieurs savoirs regroupés sous trois catégories :

1. Les savoirs relatifs au champ du travail social;
2. Les savoirs relatifs aux fonctions du travailleur social;
3. Les savoirs relatifs aux méthodes de pratique et à la maîtrise du processus d'intervention dans au moins une méthode<sup>1</sup>.

### 0.4 Un triptyque professionnel

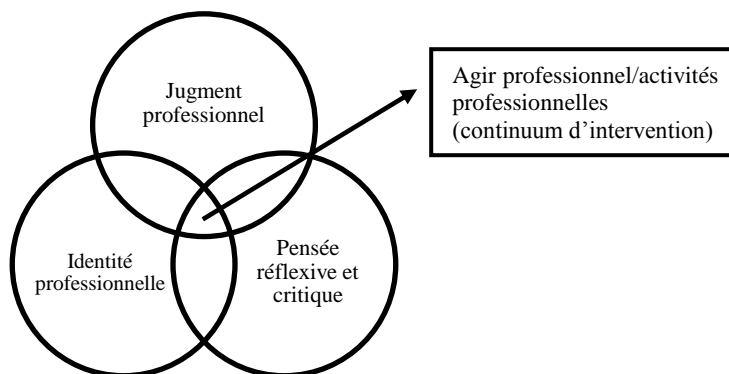


Image 1 : Le triptyque professionnel

<sup>1</sup> Pour connaître la totalité des savoirs relatifs aux compétences professionnelles en service social, consulter l'OTSTCFQ, *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, 2012, p. 22-25.

Ce triptyque professionnel est au cœur de la démarche d'apprentissage au stage spécialisé à la maîtrise en service social (MSS) de l'Université Laurentienne (UL). Comme il est possible de le constater, il est constitué du jugement professionnel, de l'identité professionnelle et de la pensée réflexive et critique en service social. Ces trois concepts se recoupent pour former, au centre de la jonction, l'agir professionnel/les activités professionnelles, ou tel que présenté précédemment, le continuum d'intervention en service social. Les lignes qui suivent tenteront de préciser chacun des trois.

#### **0.4.1 Le jugement professionnel**

Quand on parle du jugement professionnel en service social<sup>1</sup>, on envisage que cette idée peut s'appliquer de cette manière :

L'intégration et la synthèse de multiples savoirs théoriques et normatifs (dont les droits sociaux inscrits dans les Chartes et les bases idéologiques selon lesquels s'est développé le travail social) ainsi que sur des habiletés d'analyse et d'intervention. Le travailleur social développe son jugement professionnel par l'exercice d'une pratique réflexive, au cœur de l'action (OTSTCFQ, 2012, p. 12).

Même si cette définition apparaît complète en soi, celle proposée par Louise Lafortune et Linda Allal (2008) apporte un éclairage supplémentaire non négligeable.

Le jugement professionnel est un processus qui mène à une prise de décision, laquelle prend en compte différentes considérations issues de son expertise (expérience et formation) professionnelle. Ce processus exige rigueur, cohérence et transparence. En ce sens, il supporte la collecte d'information à l'aide de différents moyens, la justification du choix des moyens en lien avec les visées ou intentions et le partage des résultats de la démarche dans une perspective de régulation (p. 4).

En somme, le jugement professionnel s'insère dans un processus décisionnel qui comprend l'analyse de la cueillette des données biopsychosociales et l'intégration des normes, des valeurs et des finalités de la profession du service social dans le déploiement des activités professionnelles. Il est possible d'observer le jugement professionnel dans la formulation d'une opinion professionnelle, dans la sélection des théories, des méthodes et des pratiques auxquelles recourir, dans l'élaboration du plan d'intervention, dans les tâches demandées aux individus, ainsi que dans l'intégration et le déploiement des compétences et des savoirs professionnels au

---

<sup>1</sup> L'intégration et la compréhension du jugement professionnel se sont effectuées à travers de nombreuses lectures et discussions en supervision dans le stage spécialisé, lors des échanges avec mon directeur de stage spécialisé, et surtout, dans l'action d'intervention.

travail. On peut aussi rendre compte du jugement professionnel dans la justification de l'action envisagée par le professionnel auprès des clientèles. Or, expliquer la raison à la source du fait de privilégier une conduite plutôt qu'une autre requiert un esprit critique et implique la capacité de se remettre en question, et l'analyse des résultats de la démarche dans le but d'apporter des correctifs, si nécessaire.

#### **0.4.2 L'identité professionnelle**

L'identité professionnelle est intimement liée au développement du jugement professionnel. L'OTSTFCQ (2012) mentionne que le « jugement professionnel nécessite une solide identité professionnelle » (p. 12) pour s'actualiser. L'OTSTCFQ (2012) la définit comme une vision distinctive des problèmes et de l'intervention

[...] qui s'appuient sur une solide connaissance et confiance envers l'expertise, la valeur et la pertinence de sa profession. Il [le travailleur social exerçant un jugement professionnel] doit de plus contribuer au développement social en fonction de l'évolution des problèmes sociaux et des enjeux de développement social, sur le plan des communautés géographiques, des groupes et des organisations communautaires et sociales (p. 12).

Somme toute, l'identité professionnelle permet au travailleur social d'affirmer sa vision des difficultés et des interventions sociales, en s'appuyant sur la confiance qu'il porte envers la profession et ses apports (OTSTCFQ, 2012).

#### **0.4.3 La pensée réflexive et critique en service social**

La pensée réflexive et critique se présente comme le troisième élément du triptyque. Elle épaula les travailleurs sociaux dans la nécessaire analyse de leurs interventions psychosociales afin qu'ils puissent en tirer des enseignements transférables lors de leurs actions futures. Néanmoins, elle doit s'insérer dans des paramètres normatifs professionnels à dessein d'être alimentée par les règles contenues dans le code déontologique de l'exercice du service social<sup>1</sup>, mais aussi, par les valeurs, les compétences et les savoirs (théoriques, méthodologiques et pratiques) de la profession.

Cette pensée de type métacognitif ne se trouve cependant pas sans faille. Puisqu'elle est propre à chacun, il faut empêcher qu'elle ne devienne « une introspection individualisante

---

<sup>1</sup> Ce paragraphe s'inspire grandement des échanges avec mon directeur de stage spécialisé.

abusive où il n'y a plus de place pour autrui » (OPTSQ, 2007, p. 7). En effet, le professionnel ne doit pas s'isoler dans cette démarche réflexive et doit, dans la mesure du possible, éviter qu'elle « se traduise par une fermeture [...] sur lui-même, à partir d'un discours hermétique qui rappellerait celui d'un monologue » (OPTSQ, 2007, p. 7). Ainsi, le travailleur social en cheminement réflexif se doit d'inclure autrui dans sa ligne de conduite. Pourquoi? Parce que ce travail de concertation avec les autres peut l'amener à confronter ses idées et ses jugements, à légitimer et justifier ses actions, parfois en présence d'une opinion professionnelle différente à la sienne.

## **0.5 Responsabilités déontologiques à l'égard de la société**

Les responsabilités déontologiques à l'égard de la société ont aussi été au cœur de mon projet de stage spécialisé. Ce sont elles qui ont, en toile de fond, guidé ma démarche : de la conceptualisation à l'élaboration, et de sa réalisation jusqu'à son évaluation.

L'ACTS (2005) précise que le travailleur social, « en s'acquittant de ses responsabilités à l'égard de la société, [...] doit fréquemment réaliser l'équilibre entre le respect du droit individuel à l'autodétermination et la protection des membres vulnérables de la société à l'égard des dommages qui pourraient leur être faits » (p. 25). Les responsabilités déontologiques à l'égard de la société, telles que décrites par l'ACTS (2005), sont les suivantes :

### **8.1 Source d'information sur les besoins sociaux**

8.1.1 Le travailleur social identifie et interprète l'origine et la nature des problèmes vécus par des personnes, des groupes, des collectivités, ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale, de manière que les décideurs et le grand public en soient mieux informés et les comprennent mieux;

### **8.2 Participation à l'action sociale**

8.1.2 Le travailleur social se consacre à des activités d'identification, de documentation et d'action, pour prévenir et éliminer la domination, l'exploitation et la discrimination envers toute personne, groupe ou classe fondées sur l'âge, les capacités, l'origine ethnique, le sexe, la langue, l'état civil, l'origine ancestrale, l'appartenance politique, la race, la religion, l'orientation sexuelle et le statut socioéconomique;

8.2.2 Le travailleur social s'efforce de participer à l'action sociale et politique qui vise à faire en sorte que tous aient un accès équitable aux ressources, services et



possibilités nécessaires pour répondre à leurs besoins humains fondamentaux et se développer pleinement;

8.2.3 Le travailleur social est conscient de l'incidence qu'a la sphère politique sur la pratique et s'efforce de provoquer des changements dans la politique et la législation afin d'améliorer les conditions sociales existantes, pour répondre aux besoins humains fondamentaux des citoyens et promouvoir la justice sociale;

8.2.4 Le travailleur social s'efforce d'élargir les choix et les possibilités pour tous avec une attention spéciale aux personnes ou groupes vulnérables, désavantagés, opprimés et exploités;

8.2.5 Le travailleur social s'efforce de susciter des conditions qui encouragent le respect à l'égard de la diversité culturelle et sociale au Canada et partout dans le monde. Il favorise les politiques et les pratiques qui respectent les différences, appuie l'expansion des connaissances et des ressources culturelles, milite en faveur de programmes et d'institutions qui manifestent des compétences culturelles et fait la promotion des politiques qui garantissent les droits de tous et confirment les principes de justice sociale et d'équité pour tous;

### 8.3 Participation du public

8.3.1 Le travailleur social s'efforce de faciliter la participation éclairée du public à l'élaboration des politiques sociales et des institutions;

### 8.4 Situations d'urgence publique

8.4.1 Le travailleur social dispense des services professionnels pendant les situations d'urgence publique dans toute la mesure du possible;

### 8.5 Action en faveur de l'environnement

8.5.1 Le travailleur social s'efforce de militer pour un environnement propre et sain, et pour l'élaboration de stratégies environnementales correspondant aux principes et aux pratiques du service social<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tout le segment est tiré du document de l'ACTS, 2005, *Lignes directrices pour une pratique conforme à la déontologie*, p. 26-27.

## **Introduction**

Cet essai à propos du stage spécialisé que j'ai réalisé de septembre 2014 à décembre 2014 à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) représente la dernière étape d'une démarche universitaire menant à l'obtention d'un diplôme de MSS à l'UL. Plusieurs phases intermédiaires ont ponctué ce cheminement, exigeant chacune la rédaction d'un document préparatoire, soit une ébauche du projet, un projet en tant que tel et un rapport de stage. Après arrive l'essai de stage spécialisé, qui se veut la forme aboutie et clôt cette trajectoire.



*Image 2 : Étapes d'écriture du stage spécialisé*

Cet essai est divisé en 7 sections. La première s'attache à la démarche de réflexivité scientifique, inaliénable au stage spécialisé, où seront décrites toutes les étapes propres à la constitution du processus de stage.

La deuxième section, elle, touche le cadre conceptuel sur lequel repose l'édifice du stage spécialisé. Les notions et les informations qui s'y trouvent incarnent l'essentiel des éléments ayant favorisé la mise en forme du stage à travers les différents stades du continuum d'intervention en service social.

La troisième section fait référence à l'analyse de l'axe 1 du stage spécialisé et à la portée qui le caractérise. Son cadre théorique permettra de prendre la mesure des objectifs qui ont soutenu cet axe, et facilitera l'intelligibilité des réflexions suscitées à la suite de sa réalisation.

La quatrième section porte sur l'axe 2, et des interventions de petits groupes qui lui étaient destinées. De la même manière que dans la subdivision précédente, la théorie derrière l'intervention sociale de petits groupes se verra explicitée afin d'étoffer le sens des effets induits par les cibles reliés à cet axe. Et, logiquement, à la suite de cet exposé, s'emboîtera une sous-section réflexive.

Dans la cinquième partie, il sera question de l'axe 3 et de sa focalisation autour du soutien en groupe restreint. Comme pour les deux axes précédents, une présentation théorique

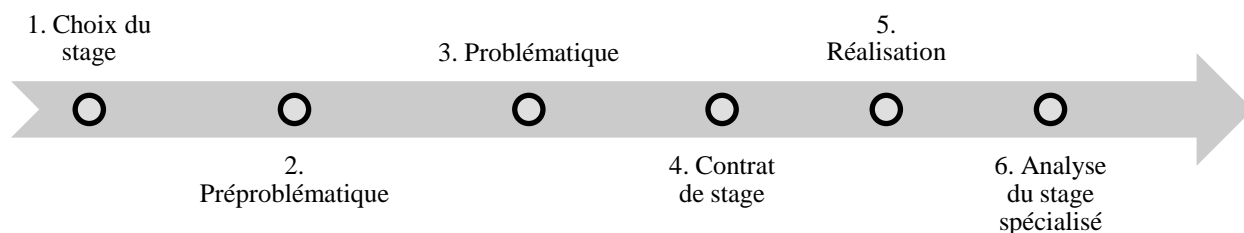
servira d'assise à la méthodologie retenue, à laquelle succédera une réflexion portant sur son déroulement.

La section suivante, la sixième, se veut un raisonnement critique sur les conditions actuelles du travail et sur les enjeux sociaux que soulève la souffrance chez les travailleurs. De plus, elle cherchera à réfléchir sur les limites de la profession devant un tel phénomène.

Finalement, la septième partie de cet essai fera état de mon acquisition du triptyque professionnel à travers les différentes étapes du stage spécialisé, de sa conception à sa mise en œuvre, et jusqu'à son analyse.

## **1. La démarche de réflexivité scientifique**

Le stage spécialisé, comme tout processus d'apprentissage universitaire, doit s'appuyer sur une démarche scientifique rigoureuse. En ce sens, puisque l'approche employée ici ne fait pas appel aux modes d'analyse qualitatif ou quantitatif, j'ai choisi pour le présent travail de parler de démarche de réflexivité scientifique. La progression ci-dessous en expose les diverses étapes.



*Image 3 : Étapes de la démarche de réflexivité scientifique*

On peut voir que la démarche de réflexivité scientifique est enclenchée dès qu'est opéré le choix de procéder à un stage spécialisé. Coïncidant avec cette prise de cette décision, une préproblématique a fait son apparition, qui fut ultérieurement étayée par un cadre conceptuel. À la suite de l'élaboration de ce dernier, des questions de stage spécialisé apparaissent, une problématique se met en place ainsi qu'une représentation de celui-ci. Ces étapes préalables conduisent à la partie concrète du stage : un contrat de stage spécialisé<sup>1</sup> menant à sa réalisation en tant que telle, suivie de l'indispensable l'analyse des résultats.

### **1.1 Le choix du stage spécialisé**

Décider d'effectuer un stage spécialisé ne constitue pas un choix frivole : plusieurs raisons y concourent. Examinons-en les deux principales.

#### **1.1.1 Raisons personnelles**

Tout d'abord, il me semble important de spécifier que ma formation universitaire primaire n'est pas en service social, mais se trouve originer d'une discipline connexe : la

---

<sup>1</sup> Voir l'Annexe 9.

sexologie clinique. Afin d'être en mesure de posséder les compétences professionnelles et personnelles requises par les ordres professionnels en service social du Québec et de l'Ontario, j'ai priorisé l'intervention directe, l'intervention auprès des individus et des petits groupes. Ceci, dans le but de me distancier de mon ancienne spécialité. De plus, ce type de conduite me permettait de réaliser une immersion concrète en service social, facilitant alors mon acquisition de compétences et connaissances (théoriques, méthodologiques et pratiques) en service social.

### **1.1.2 Demandes universitaires**

Parmi les contraintes imposées par l'École de service social de l'UL en rapport à des études à la MSS se trouve l'obligation d'effectuer soit un stage spécialisé, soit un mémoire. L'institution est d'avis qu'afin de solidifier les compétences, l'identité et le jugement professionnels en service social, le processus de stage offre de bonnes garanties de formation.

Les exigences et les objectifs principaux inhérents à la démarche en MSS sont présentés dans un guide produit par l'École et qu'on peut résumer comme suit :

1. Développer des connaissances et habiletés fondamentales et supérieures de la pratique professionnelle en service social;
2. Développer une compétence avancée de l'intervention sociale auprès des individus, des familles, des groupes et des communautés;
3. De faire un stage spécialisé sur une pratique sociale dans un contexte régional, nordique et rural, sur une pratique liée au savoir et à la pratique en service social;
4. Développer une évaluation critique de sa propre pratique et celles en vigueur dans les organismes de services sociaux;
5. D'habiliter l'étudiante à devenir un agent d'évolution dans sa profession. Cet objectif repose sur le postulat que la créativité sur le plan de la pratique professionnelle ne peut venir que d'une étroite liaison de la théorie et de la pratique, c'est-à-dire d'une analyse critique et d'une évaluation systématique de l'action<sup>1</sup>.

Ce guide mentionne aussi que l'étudiante en stage spécialisé doit être en mesure d'en appeler aux théories et concepts associés afin d'atteindre les objectifs nommés plus haut.

1. Tenir compte des contextes social, économiques, politique, culturel et institutionnels qui influencent la pratique, en traçant les limites ou en désignent les enjeux;

---

<sup>1</sup> Tout le segment est tiré du document de l'École de service social, Programme de MSS, 2014, *Guide à l'intention des étudiantes et étudiants*, p. 28.

2. Se référer avec souplesse à des modèles théoriques et en les adaptant de façon créative aux contextes d'intervention et aux problématiques sociales<sup>1</sup>.

Finalement, toujours selon ce qui est présenté dans ce guide, l'étudiante doit développer ces habiletés :

1. Élaborer une démarche systématique d'intervention à partir de données pertinentes à chaque situation;
2. Susciter l'implication des diverses parties concernées dans les problématiques étudiées (clientèles, organismes, réseaux, collectivités, etc.);
3. Implanter de nouvelles avenues de pratique ou développer des habiletés ou des outils professionnels qui augmentent le niveau de compétence (l'expérience de stage spécialisé doit être qualitativement différente du travail habituel);
4. Évaluer, de façon continue, les stratégies d'intervention et de les réajuster dans le sens du changement visé;
5. Évaluer l'action d'une manière plus globale et plus systématique en identifiant les résultats obtenus, en vérifiant la pertinence des objectifs poursuivis et l'efficacité des moyens utilisés;
6. Intégrer à son intervention une perspective de recherche en contribuant à l'évolution des connaissances ou des modes de pratique en service social<sup>2</sup>.

## **1.2 La préproblématique**

Une fois certaine de mon choix d'effectuer un stage spécialisé, j'ai pu mettre en place les phases de la préproblématique. Pour respecter la démarche de réflexivité scientifique, on peut formuler celles-ci en parlant de mon intérêt personnel envers la spécialisation et de l'existence de certaines prémisses à la source de mon souhait.

### **1.2.1 L'intérêt personnel envers la spécialisation**

Le retour au travail après un arrêt pour des raisons de santé mentale m'a dès le départ captivé. L'explication à cet attrait tient au fait que j'ai moi-même eu à effectuer ce processus et il ne constitue pas une étape facile. Elle se veut même souvent délicate et laborieuse. Fort heureusement, j'ai eu la chance, pendant cette période critique, de bénéficier de l'accompagnement d'une superviseure immédiate présente et à l'écoute de mes besoins. J'étais,

---

<sup>1</sup> Tout le segment est tiré du document de l'École de service social, Programme de MSS, 2014, *Guide à l'intention des étudiantes et étudiants*, p. 28.

<sup>2</sup> Tout le segment est tiré du document de l'École de service social, Programme de MSS, 2014, *Guide à l'intention des étudiantes et étudiants*, p. 28.

et suis toujours d'avis que cet appui a représenté l'élément déterminant de la réussite de mon rétablissement vers un fonctionnement sain au travail. Fouiller, grâce au projet de stage spécialisé, ce à quoi mon expérience personnelle m'avait sensibilisé s'est donc imposé tout naturellement.

### **1.2.2 Les prémisses à l'origine du stage spécialisé**

Ma propre expérience réussie de retour au travail, et le rôle de premier ordre joué par ma superviseure immédiate ont donc constitué le germe de mon désir de me spécialiser dans ce champ d'étude et d'intervention.

Sur le plan personnel, je doutais que mon épisode de retour au travail soit typique et je me suis questionnée à savoir quelle aide je pouvais apporter; d'abord, aux employés qui vivaient ce par quoi j'étais passée, ensuite, aux superviseurs immédiats, qui essaient tant bien que mal de soutenir ces retours qui, comme j'ai affirmé précédemment, prennent un caractère parfois ardu. J'ai donc voulu développer un projet de stage spécialisé où je couvrirais certains aspects de ce phénomène et, en même temps, proposerais un soutien aux superviseurs comme aux employés plongés au cœur de cette problématique.

## **1.3 La problématique**

Après un certain nombre de lectures sur le sujet, j'ai pu confronter l'apport de celles-ci avec mes pensées et les prémisses qui se trouvaient à la base de ma préproblématique. Ce travail de réflexion autour des intuitions initiales a permis d'explicitier les éléments importants de la problématique et du cadre conceptuel. De plus, nombre d'aspects nécessaires à la réalisation du stage spécialisé ont pu être précisés, telles les questions de base, les objectifs généraux et spécifiques d'apprentissage, les moyens envisagés pour les concrétiser, les lieux où les accomplir, etc. La section qui suit présente ces étapes sous les catégories de cadre conceptuel, questions de base et conceptualisation du stage.

### **1.3.1 Le cadre conceptuel<sup>1</sup>**

Son élaboration a été réalisée grâce à une recension de titres proposés par différents moteurs de recherche électroniques, dont *Érudit*, *PubMed* et *ProQuest*. Certains mots-clés tels que souffrance au travail, arrêts de travail, retours au travail, etc.<sup>2</sup> ont généré un nombre d'entrées considérable. À partir de 1300 suggestions, 150 textes ont été retenus pour concevoir le cadre conceptuel propre à mettre à l'épreuve les anticipations initiales (préproblématique) afin d'infirmer ou de confirmer théoriquement des questionnements originellement intuitifs.

Cette recherche documentaire a permis de confirmer que le propos du stage, soit le retour au travail après un arrêt pour des raisons de santé mentale, correspondait à une problématique sociale réelle, confirmant mon pressentiment personnel initial. Cette recension des écrits a notamment favorisé l'émergence de quelques postulats de départ, dont le fait que les superviseurs immédiats, et les communications entre eux et les employés apparaissent comme des éléments-clés d'un retour au travail réussi. Par la suite, des questions de stage ont été mises au point afin de confirmer empiriquement et par la pratique psychosociale les premières présuppositions.

### **1.3.2 Questions de stage spécialisé**

Ce stage spécialisé a permis de confirmer l'importance des superviseurs immédiats et de leur implication sous la forme d'un soutien psychosocial auprès des membres du personnel qui reviennent au travail après avoir manqué pendant une certaine période pour des motifs de santé mentale. À cet effet, voici les questions qui se veulent centrales à ma démarche réflexive scientifique :

La question générale :

Quel est l'environnement psychosocial idéal pour favoriser un retour au travail harmonieux des employés s'étant trouvé absents pour des raisons de santé mentale?

Et les questions spécifiques qui en découlent :

1. Quels sont les besoins psychosociaux de la main-d'œuvre qui réintègrent leur poste?

---

<sup>1</sup> Le cadre conceptuel du stage spécialisé est présenté dans son entièreté à la section 2 de cet essai.

<sup>2</sup> Les références complètes se retrouvent à la bibliographie de ce document.



2. Quelles habiletés psychosociales des superviseurs immédiats peuvent être bénéfiques au retour au travail d'un employé s'étant absenté pour cause de santé mentale?

3. Quelles recommandations relativement au soutien organisationnel favorisant le lien entre employés et les superviseurs immédiats lors de retour au travail pourraient être proposées au milieu?

À partir de ces trois questions spécifiques, j'ai pris la décision de séparer le stage spécialisé en trois axes d'intervention. Le premier axe, orienté vers l'intervention individuelle, m'a dirigé vers l'organisation de rencontres avec des employés souffrant de détresse au travail. Le second axe a pris la forme d'ateliers en petits groupes auxquels participaient des superviseurs immédiats. Finalement, le troisième axe a cherché à faciliter les rencontres de retour au travail entre les superviseurs immédiats et les employés.

### 1.3.3 Conceptualisation du stage spécialisé

Tel que mentionné plus haut, le stage spécialisé a été détaillé selon trois axes d'interventions. Même si chacun d'eux peut être considéré comme viable séparément, j'en suis venue à la conclusion qu'il était impossible de les envisager indépendamment, d'où la naissance du mécanisme d'interaction des trois axes. Ceci revient à dire que chacun d'eux, bien que distinct, a été envisagé comme une partie d'un processus interactionnel, où chaque élément, vu comme un engrenage, possédait un ascendant sur les autres.

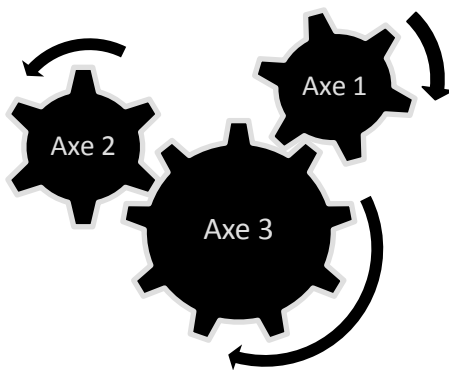


Image 4 : Mécanisme d'interaction entre les trois axes proposés

Le dispositif présenté dans l'illustration ci-dessus explique bien la portée interactionnelle des différents axes. Il se lit ainsi : les forces de mouvements engendrés par l'axe 1 et l'axe 2

apporteront une poussée à l'axe 3. De plus, il est possible de constater dans le graphique que ce dernier voit ses dimensions supérieures à celles des deux autres. Ceci s'explique par le fait que l'axe 3, celui qui touche le soutien aux employés et aux superviseurs immédiats lors des retours au travail, génère un processus qui demande plus de mobilisation, autant de la part des employés que des superviseurs. Sans jouir de l'intensité énergétique des axes 1 et 2, la roue de l'axe 3 pourrait difficilement tourner. Métaphoriquement, on pourrait avancer que le stage spécialisé et moi-même représenterions la poussée initiale gratifiant le mouvement et que les interventions qui s'y sont déployées peuvent être conçues comme l'huile en favorisant la fluidité entre les trois axes (roues).

En fonction de ces trois axes, et pour répondre aux questions générales et spécifiques du stage spécialisé telles que formulées plus haut, j'ai développé des moyens relevant du service social, qui permettaient de satisfaire aux exigences du contrat de stage spécialisé.

#### **1.4 Le contrat de stage spécialisé<sup>1</sup>**

On pourrait voir le contrat de stage spécialisé comme un plan d'études ayant pour fonction de présenter les moyens théoriques, méthodologiques et pratiques permettant la réalisation et l'atteinte des objectifs d'apprentissage du stage spécialisé.

Le contrat qui intéresse le présent travail détaillait les objectifs d'apprentissages généraux<sup>2</sup> suivants :

Axe 1 :

Objectif 1 : Effectuer une évaluation du fonctionnement social, planifier une intervention psychosociale (plan d'intervention) et déterminer la théorie et la méthode d'intervention appropriée.

Objectif 2 : Réaliser l'intervention sociale et évaluer le processus d'intervention.

Objectif 3 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention individuelle en service social.

---

<sup>1</sup> Puisque le contrat de stage spécialisé est un document complexe, cette section n'en survole qu'une infime partie. Voir l'Annexe 9 pour consulter le contrat de stage spécialisé en entier.

<sup>2</sup> Voir l'Annexe 9 pour connaître les objectifs spécifiques.

## Axe 2 :

Objectif 1 : Planifier, conceptualiser, animer et évaluer des ateliers de petits groupes en service social sur le sujet des retours au travail.

Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention de petits groupes en service social.

## Axe 3 :

Objectif 1 : Conceptualiser, planifier, animer et évaluer une rencontre impliquant les gestionnaires/superviseurs immédiats et des employés :

- Favoriser un espace de communication profitable entre les employés et les superviseurs immédiats concernant l'environnement psychosocial lors des retours au travail;
- Faire des recommandations à l'employeur sur l'état de la situation et sur les enjeux liés aux bons retours au travail des employés ayant quitté pour raison de santé mentale;
- Présenter aux gestionnaires/superviseurs immédiats un guide de recommandations en lien avec les retours au travail.

Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en service social en lien avec la formulation de recommandations psychosociales à l'endroit de l'employeur.

## 1.5 La réalisation du stage spécialisé

Après la présentation du contrat de stage spécialisé et son acceptation par le comité de direction<sup>1</sup> de la MSS de l'UL et mon superviseur<sup>2</sup>, la formation s'est concrètement mise en place. Au fil des 450 heures prévues, lesquelles étaient réparties à l'intérieur de deux milieux de pratique distincts, j'ai été en mesure de déployer des interventions permettant de répondre aux objectifs d'apprentissage détaillés dans le contrat de stage.

### 1.5.1 Les milieux de stage spécialisé

Le stage spécialisé s'est réalisé à TPSGC, un ministère du gouvernement du Canada qui comporte douze directions générales, en plus du Bureau de la traduction, et a comme mandat de

---

<sup>1</sup> Le comité de direction de stage spécialisé est constitué du directeur de stage spécialisé et d'un codirecteur. Les deux sont professeurs à l'UL au département de l'École de service social.

<sup>2</sup> Voir la section 1.5.2 pour plus d'informations sur le superviseur de stage spécialisé.

prodiguer des services au gouvernement canadien, à la population canadienne et au ministère même. Les milieux de stage se trouvent sous la supervision de la Direction générale des Ressources humaines (DGRH). Celle-ci offre une collaboration essentielle en matière de ressources humaines et dispense un large éventail d'activités d'appui répondant aux besoins du Ministère et des employés. Le Programme d'aide aux employés et à l'organisation (PAEO) et les Services du Programme de gestion d'invalidité (PGI) constituent les deux milieux où s'est déroulé le stage spécialisé.

L'axe 1 du stage spécialisé a eu lieu au sein du PAEO. Ce dernier se veut un service exclusif et volontaire offert à tout le personnel, de tous les niveaux et catégories d'emplois de TPSGC. L'assistance mise en place par le programme s'oriente vers le mieux-être individuel et organisationnel des employés du ministère. Confidentialité, respect et intégrité incarnent les valeurs préconisées et énoncées dans les documents officiels. Le PAEO propose une gamme d'apports variés, tels que des suivis à court terme, des consultations de gestion (superviseurs), des interventions de groupe, ainsi que des ressources éducatives. Le PAEO peut s'adapter aux besoins des employés et des superviseurs en mettant en place des ateliers sur mesure. Les conseillers au PAEO possèdent un diplôme associé à la relation d'aide et sont souvent membres d'un ordre professionnel, en psychologie, en travail social ou dans un autre domaine connexe.

Les axes 2 et 3 du stage spécialisé ont eu lieu dans le cadre des activités du PGI. Le PGI dessert la même population que le PAEO. Plus spécifiquement, le programme a pour clients des employés ayant subi un accident au travail, ou se trouvant en arrêt de travail (sauf en cas d'arrêt pour raison de congé de maternité ou paternité), ou encore effectuant un retour au travail, ainsi que leurs superviseurs immédiats. L'approche privilégie le lien confidentiel et une participation volontaire. Le PGI constitue un service ministériel important qui offre du soutien aux employés, aux superviseurs immédiats et aux autres intervenants dans les processus rattachés aux blessures, aux maladies et aux invalidités. Les conseillers en gestion d'invalidité (CGI) sont tenus à la neutralité.

### **1.5.2 Moyens et indicateurs présents dans le stage spécialisé<sup>1</sup>**

Afin de m'assurer de satisfaire à tous les objectifs décrits dans le contrat de stage spécialisé, je me suis attachée à répondre à quatre modalités opératoires : le journal de bord, les rencontres de supervision, les discussions avec les membres du comité de direction, les grilles d'évaluations et les bibliographies commentées.

Premier moyen, très personnel, le journal de bord était constitué de notes quotidiennes en rapport avec le stage, où je consignais les expériences de formation pratique positives ou négatives. De plus, j'ai relevé mes impressions, mes questionnements et mes réactions que ces expériences avaient déclenchées, ces dernières pouvant être d'ordre émotionnel, comportemental ou intellectuel. Ensuite, j'y ai recueilli mes réflexions au regard des apprentissages personnels et professionnels à en tirer.

Issu des exigences de l'UL, un superviseur doit servir de répondant pour chaque stage spécialisé. Mon superviseur, détenteur d'une MSS, possède plusieurs années d'expérience dans un PAEO du gouvernement fédéral, et agit de manière professionnelle, attentive, engageante et respectueuse. Son mandat a consisté à m'aider, à me guider, à écouter mes craintes, mes succès et mes échecs, à apporter des pistes réflexives sur le métier du service social et, en particulier, sur le stage spécialisé, afin de faciliter la réalisation des objectifs d'apprentissage spécifiés dans le contrat de stage et ceux élaborés par l'UL.

D'autre part, des conférences téléphoniques avec le comité de direction du stage, s'intègrent à la démarche. Cet élément a représenté celui qui m'a le plus maintenue dans le domaine de l'apprentissage et de l'acquisition de connaissances essentielles à ma pratique future. Ces rencontres téléphoniques ont permis, entre autres, de faciliter l'écriture du contrat de stage et aussi de simplifier l'appropriation des étapes du continuum d'intervention en service social, des valeurs et des finalités de la profession. En outre, une des grandes retombées de ces entretiens fut de favoriser l'acquisition et l'intériorisation du triptyque professionnel présenté plus haut. Sans ces échanges, ma compréhension de ces concepts s'en serait trouvée très différente et plus superficielle.

---

<sup>1</sup> Voir le contrat de stage à l'Annexe 9 pour de plus amples informations.

La quatrième démarche d'apprentissage concernait l'appropriation méthodologique qu'ont permise les grilles d'évaluation<sup>1</sup> soumises au comité directeur à l'étape de l'écriture du projet de stage. Ces grilles avaient pour fonction d'apprécier le cheminement personnel et professionnel, au début, au milieu et à la fin du stage spécialisé. Les évaluations ont mis en lumière le développement des compétences, des habiletés, de l'identité et du jugement professionnel; qui plus est, elles ont fait ressortir les éléments qui nécessitaient d'être améliorés.

Cinquième angle d'approche, tributaire des nombreuses lectures indispensables à créer le cadre conceptuel et les cadres théoriques<sup>2</sup>, les bibliographies commentées représentent un classement personnel incontournable dans une démarche d'apprentissage. Celles-ci étaient composées de notes descriptives se rapportant aux informations retenues, de questionnements que ces lectures avaient suscités, ainsi que de réflexions commentées, traversées d'opinions personnelles et professionnelles. Leur utilité ne s'est pas démentie lors de la préparation des rencontres de supervision, ainsi qu'à la rédaction des différents travaux demandés par l'UL.

## **1.6 L'analyse du stage spécialisé**

Comme dans toute démarche scientifique, l'analyse en constitue la dernière étape. Par celle-ci, j'ai pu attester l'atteinte ou non des objectifs d'apprentissage, répondre aux questions de stage, en plus de confirmer ou d'infirmer mes présuppositions et les prémisses ayant mené à son élaboration.

Dans le processus de stage spécialisé de l'UL, l'étape de l'analyse des résultats se divise en deux productions : la rédaction d'un rapport et celle d'un essai de stage spécialisé. Le premier a pour ambition de mettre en évidence, de façon factuelle, les réussites, les ratés, les points forts et les points faibles, ainsi que les perspectives d'apprentissages futurs en service social. Ce document, centré sur les acquis en lien avec le contrat de stage<sup>3</sup>, fait aussi état de tous les moyens déployés afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

---

<sup>1</sup> Voir aux les Annexes 1 à 8 pour les grilles d'évaluation proposées lors du projet de stage spécialisé.

<sup>2</sup> Les différents cadres théoriques des trois axes sont abordés plus loin dans cet essai.

<sup>3</sup> Voir l'Annexe 9.

L'essai de stage spécialisé, dans sa forme et son contenu, se concentre autour de l'analyse descriptive et exhaustive des éléments les plus importants de l'apprentissage expérientiel. Puisqu'il s'agit du présent travail, sa table des matières et son introduction les détaillent sans qu'il soit nécessaire de les répéter ici. Je dirai simplement que cet exposé représente le document qui vient clore la démarche universitaire à la MSS de l'UL.

## **2. Cadre conceptuel**

La recension des écrits et la rédaction d'un cadre conceptuel aident à faire cheminer une préproblématique vers une problématique organisée, en plus de poser des balises assurant une meilleure maîtrise des concepts. De plus, il permet de valider la scientificité de la démarche d'un stage spécialisé, grâce à une approche réflexive pareille à celle présentée dans la section précédente.

En ce qui me concerne, les informations contenues dans le cadre conceptuel ont favorisé l'opérationnalisation de mon stage<sup>1</sup> et leur cristallisation autour de la thématique des retours au travail.

### **2.1 Perspective sociohistorique de l'organisation technique et sociale du travail**

Les recherches scientifiques consultées jugent que la cause majeure derrière les problèmes de santé mentale chez les travailleurs relève de l'organisation actuelle du travail<sup>2</sup> (Veerle Brenninkmeijer et coll., 2008; Louise St-Arnaud et coll., 2007). À ce titre, de nombreuses études ont montré l'influence et les effets qu'exerçaient les contraintes modernes liées au travail sur la santé mentale et l'absentéisme (Renée Bourbonnais et coll., 1996; Renée Bourbonnais et coll., 1998; Renée Bourbonnais et coll., 2001; Isabelle Godin et coll., 2005; Jocelyne Moisan et coll., 1999; I. Niedhammer et J. Siegrist, 1998; Reiner Rugulies et coll., 2006; Jaana Ylipaavalniemi et coll., 2005).

Beaucoup de transformations se sont produites au cours des années. La grande majorité de ces changements sont apparus en réponse à l'internationalisation des marchés et à l'exacerbation de la concurrence, qui ont eux-mêmes engendré des amalgamations, des délocalisations et des relocalisations d'entreprises, en plus de donner lieu à des remaniements internes (Alain Vinet, 2004; Simon Head, 2014). Selon Alain Vinet et coll. (2003), toutes ces

---

<sup>1</sup> C'est notamment grâce à ce cadre conceptuel que j'ai pu étayer ou parfaire mes intuitions de base (préproblématique), que j'ai forgé les principales questions, hypothèses et objectifs d'apprentissage du stage.

<sup>2</sup> Par organisation actuelle du travail, on entend les modifications en rapport aux charges de travail, les changements concernant les façons de travailler, l'apparition d'une culture de traçabilité des individus, l'apparition des évaluations de rendement pour les employés et les superviseurs, la cadence de travail rapide, la hiérarchisation des postes et des salaires, la concurrence humaine et matérielle élevée, la flexibilité sans cesse demandée de la part des employés, les avancées technologiques rapides, etc.



transformations génèrent de nouvelles formes d'organisation d'où ont surgi des contraintes accroissant la pression sur les travailleurs. Pour n'en nommer que quelques-unes, pensons à l'augmentation des exigences relativement à la qualité et la quantité du travail, le manque de « temps morts »<sup>1</sup>, la réduction des effectifs humains, les demandes croissantes quant à la flexibilité et à l'adaptabilité des employés, un contexte de concurrence en ressources humaines<sup>2</sup> exagérée ainsi que l'évolution technologique rapide. Les bouleversements ont eu pour conséquence de provoquer une intensification de la productivité et une précarisation des emplois. Plusieurs auteurs (Michele Caveen et coll., 2006; Head, 2014; Aleck Ostry et coll., 2006) semblent d'avis que l'ensemble de ces perturbations a contribué à la fragilisation de la santé mentale des salariés.

Les enquêtes sur la santé sociale menées au Québec en 1992 et 1998 ont montré que le pourcentage de travailleurs présentant une autonomie limitée au travail est passé de 44 % à 56 %, et ce, pour tous les groupes d'âge. Cette augmentation peut s'expliquer par l'exigence de faire plus vite et mieux, les modifications incessantes des méthodes et l'apparition de machines pour remplir des fonctions qui, normalement, étaient dévolues à des individus. Head (2014) commente l'évolution informatique et électronique du travail amenant le manque de contrôle/autonomie chez les employés en disant : « *although the working lives of employees are deeply affected by this constant change, they have no more say in how it takes place than the hardware and software systems that stand between them and their superiors* » (p. 26).

Au Québec, les inquiétudes concernant l'apparition des troubles de santé mentale se rapportant au travail ont débouché sur la création d'un groupe d'experts dédié à cette question (Michel Vézina et Renée Bourbonnais, 1992). Leurs recherches ont abouti à mettre en évidence plusieurs facteurs déstabilisateurs : le travail répétitif ou monotone, la communication déficiente, l'ambiguïté et le conflit de rôle, la surcharge de travail, l'exercice professionnel en relation d'aide, les horaires alternants, le travail en situation de danger et l'exposition à des agresseurs physicochimiques sont autant de causes expliquant l'avènement de problèmes de santé mentale chez une grande partie des individus de la population générale. Ils avancent que l'état de stress au travail est fonction de l'écart entre ce qui est demandé par l'employeur et ce qui se trouve

---

<sup>1</sup> Se définit comme une période d'accalmie, de repos.

<sup>2</sup> Il s'agit de trouver le meilleur travailleur, au meilleur prix possible.

réalisable par les employés. Réciproquement, ils ont aussi identifié que le soutien social entre collègues, la reconnaissance et l'autonomie décisionnelle représentaient des leviers organisationnels aptes à réduire les effets des agents de risque décrits plus haut.

## **2.2 Les problèmes de santé mentale au travail et l'incapacité de travailler**

Plusieurs chercheurs prétendent qu'une des plus importantes causes d'absence au travail au cours des dernières années relève de l'augmentation des problèmes de santé mentale (Daniel J. et Wayne N. Burton, 1994; Carolyn Dewa et coll., 2007; Phyllis Marjo-Riitta et Gabriel Liimatainen, 2000; Max Henderson et coll., 2005; Irene Houtman, 2007; Pal Nystuen et coll., 2001). Le rôle du travail dans l'apparition et l'évolution de ce phénomène se voit de plus en plus attesté et reconnu. Emma Robertson Blackmore et coll. (2007) ont démontré que de fortes tensions dans le cadre où on exerce son emploi s'associent significativement à la dépression auprès de la population masculine, tandis que le manque de soutien social<sup>1</sup> affecte les salariés en général.

Selon Henderson et coll. (2005), la dépression et l'anxiété contribuent davantage à l'augmentation des absences pour maladie en milieu de travail que les troubles mentaux dits sévères. Par contre, ces derniers, tels la dépression majeure, les troubles obsessionnels et compulsifs et autres, seraient responsables de périodes d'absences plus longues (Brenninkmeijer et coll., 2008; Ronald C. Kessler et coll., 2006; K. Nieuwenhuijsen et coll., 2006).

D'après la firme Watson Wyatt Worldwide (2000), les coûts directs reliés à l'absentéisme provoqué par des problèmes de santé mentale représentent 7,1 % de la masse salariale totale des organisations canadiennes. En ajoutant les coûts indirects qu'on peut mettre en relation avec ces affections (charge administrative liée à la gestion des arrêts de travail, heures supplémentaires, remplacements des travailleurs, formation des remplaçants, diminution de productivité, etc.), la statistique gonfle et frôle les 12 % de la masse salariale (Watson Wyatt, 2007). Selon Watson Wyatt Worldwide (2007), 82 % des entreprises canadiennes rapportent que la raison majeure d'absence à court terme correspond à des difficultés de cette nature et que, pour 72 % de celles-

---

<sup>1</sup> Par soutien (psycho) social, on entend l'ensemble des interactions sociales présentes au travail, tant de la part des collègues que des superviseurs.

ci, ces mêmes problématiques génèrent les absences à long terme (Jacques Benoît, 2007). Plus de 40 % des réclamations effectuées auprès des grandes compagnies d'assurance invalidité canadiennes trouvent leur source dans les troubles de santé mentale (Sun-Life du Canada, 2005) et celles-ci représentent environ 70 % de la facture totale reliée aux frais d'invalidité (C. Sroujian, 2003; Ravi P. Tangri, 2003).

Il va sans dire que les organisations sont fortement interpellées par l'occurrence des absences attribuables à des problèmes de santé mentale (Watson Wyatt, 2007). Cependant, même si certaines entreprises voient le lien causal apparaissant entre l'environnement de travail et la santé de leurs travailleurs, plusieurs, en contrepartie, ne semblent pas encore saisir l'importance de cette question.

## **2.3 L'environnement psychosocial au travail**

Jean-Pierre Brun (2009) montre que l'organisation du travail s'impose comme un déterminant important de la santé, et qu'il existe des facteurs de risque affectant la santé mentale des travailleurs : la surcharge de travail, la faible valorisation, les pauvres relations et le manque de soutien. En plus, le chercheur a détecté que l'insuffisance de reconnaissance au travail est en lien avec le peu de rétroaction de la part de la gestion, que l'absence de soutien social est en relation avec une insuffisance de ressources pour réaliser le travail, tandis que l'insuffisance d'autonomie est le reflet de pratiques de gestion empêchant le choix dans l'exécution des tâches à accomplir.

### **2.3.1 Modèles psychosociaux expliquant le stress au travail**

La notion de soutien social<sup>1</sup> est apparue à la fin des années 1980, dans le modèle *Demande – Autonomie décisionnelle – Soutien social* élaboré par Robert Karasek (Johnson et Hall, 1988). Celle-ci repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison entre des demandes psychologiques élevées (quantité de travail à fournir, exigences mentales requises au travail, contraintes de temps) et une autonomie décisionnelle faible (capacité d'utiliser ses qualifications professionnelles et d'en développer de nouvelles, possibilité

---

<sup>1</sup> Le soutien social regroupe l'ensemble des interactions sociales au travail, tant de la part des collègues que des superviseurs (Jeffrey V. Johnson et Ellen M. Hall. 1988).

d'exercer un choix sur la façon d'effectuer le travail ou un certain contrôle sur le travail à accomplir<sup>1</sup>, et de contribuer aux choix déterminants [Carole Daveluy et coll., 2000]) accroît le risque de manifestation d'un trouble de santé mentale.

En outre, les auteurs ont constaté que, pris individuellement — c'est-à-dire en excluant les deux éléments diagnostics dépeints précédemment, tels que la demande et l'autonomie, le soutien social comporte des effets sur la santé des travailleurs. Celui-ci peut adopter deux formes, il peut être de type émotionnel, soit l'intégration sociale ou d'ordre instrumental, soit la confiance entre les collègues et superviseurs.

En expliquant la dynamique du stress au travail, le modèle de Karasek (1988) nomme et définit le concept de tension au travail<sup>2</sup>. Cette tension se trouve à la source des problèmes de santé mentale, tels la dépression, l'épuisement professionnel et la consommation accrue de médicaments psychotropes.

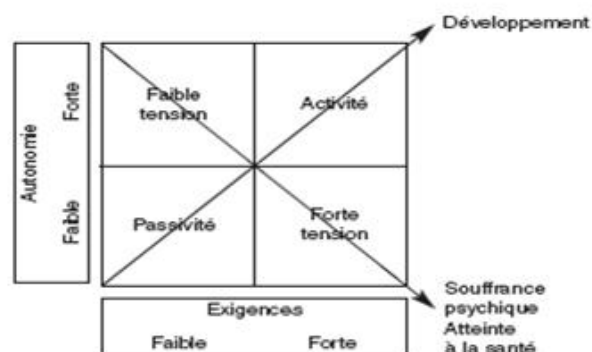


Image 5 : Modèle de tension au travail selon Karasek (1988)<sup>3</sup>

Un faible soutien social et un manque d'esprit d'équipe au travail peuvent provenir de l'évolution récente du milieu de travail, particulièrement quand on observe l'avènement des compressions dans les effectifs humains et l'arrivée du climat de compétitivité associé aux

<sup>1</sup> Il est possible de lier ces concepts à l'approche d'*empowerment* et la capacité d'autodétermination qui sont des valeurs importantes dans le domaine du service social.

<sup>2</sup> Traduction libre : *Job strain*

<sup>3</sup> Voir le lien suivant sur internet : <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/25661/apa.html> (page web consultée le 2 février 2015).

nouveaux modes de gestion. Peter R.A. Oeij et coll. (2003) sont d'avis que ces phénomènes créent des comportements de repli sur soi plutôt que de susciter la solidarité entre collègues.

Johannes Siegrist, pour sa part, propose à la fin des années 1980 le modèle du déséquilibre effort-reconnaissance (Johannes Siegrist, 1996; Johannes Siegrist et coll., 1990; Johannes Siegrist et coll., 1986). Son postulat principal tient au fait qu'une faible reconnaissance, combinée à des efforts élevés, peut entraîner des réactions d'adaptation inadéquates. Selon ce schéma, la disproportion entre l'effort et la reconnaissance peut accroître le risque d'apparition d'incapacités fonctionnelles en raison de problèmes de santé mentale. L'acharnement excessif peut s'expliquer de façon intrinsèque (motivation, attitudes, etc.) ou extrinsèque (responsabilités, contraintes de temps, heures supplémentaires, tâches, etc.). La valorisation insuffisante, tant qu'à elle, est de l'ordre d'un salaire insatisfaisant, du manque d'estime et de respect au travail (incluant une absence de soutien et l'injustice), de l'insécurité d'emploi, de faibles occasions d'avancement de carrière, etc. (Niedhammer et Siegrist, 1998).

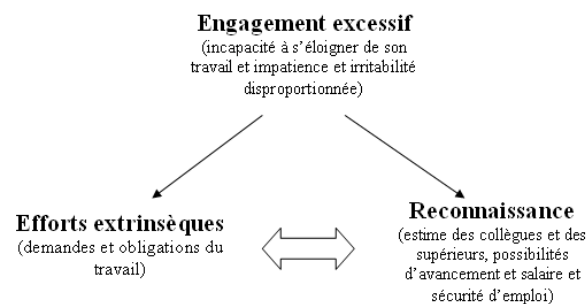


Image 6 : Modèle explicatif de Siegrist<sup>1</sup>

Les modèles de Karasek et de Siegrist permettent de mettre en relief l'importance de l'environnement psychosocial en lien avec des arrêts au travail causés par un problème de santé mentale et les retours qui s'en suivent. Par voie de conséquence, il paraît essentiel d'examiner ce contexte et, plus particulièrement, les interactions sociales entre le gestionnaire et l'employé pendant l'arrêt de travail et au moment où il revient.

<sup>1</sup> Voir le lien suivant sur internet : <http://archimede.bibl.ulaval.ca/archimede/fichiers/25661/apa.html> (page web consultée le 2 février 2015).

### **2.3.2 Les superviseurs immédiats et l'environnement psychosocial au travail**

Le superviseur immédiat joue un rôle central lors des retours au travail en tant que détenteur d'un pouvoir délégué lorsqu'il est question de modifications des tâches et de changements dans l'horaire de travail. Plusieurs lui attribuent une fonction-clé dans le processus de réintégration à l'emploi (Renée-Louise Franche et coll., 2005; et Louise St-Arnaud et coll., 2011). R. Baril et coll. (2003) indiquent que les contacts fréquents entre l'employé et le superviseur immédiat, et la connaissance de l'environnement de travail par ce dernier facilitent la prise de mesures d'accommodements au moment du retour au travail. A.P. Cowan et J.L. MacBride-King (2005) stipulent que le superviseur immédiat devrait s'assurer d'avoir bien compris les insatisfactions vécues par l'employé avant son départ s'il veut corriger celles-ci. Somme toute, il semble que ce supérieur hiérarchique soit un participant décisif lorsqu'il s'agit de connaître les exigences du travail, la répartition des tâches et les mesures d'accommodements possibles en raison des besoins organisationnels (Lauren B. Gates, 1993).

## **2.4 Le retour au travail**

Le retour au travail fait partie d'un processus. St-Arnaud et coll. (2011) prétendent que la possibilité d'effectuer une reprise progressive des activités de travail, de profiter de l'accueil et du soutien du superviseur et des collègues, et de jouir d'un réaménagement de l'environnement psychosocial représentent des déterminants majeurs dans la réussite de la démarche.

### **2.4.1 Facteurs organisationnels facilitant le retour au travail**

En dépit de l'importance des problèmes de santé mentale au travail et de l'absentéisme associé à ceux-ci, peu d'études se sont penchées sur les pratiques managériales favorisant un retour (James et coll., 2002; St-Arnaud et coll., 2009; St-Arnaud et coll., 2011; Watson Wyatt, 2005) au travail.

Il a été possible de constater, dans les dernières années, un changement en ce qui a trait aux contingences à considérer dans une telle situation d'absentéisme (Baril et coll., 2003; Briand et coll., 2007; Marc Corbière et Jie Shen, 2006). Plusieurs auteurs dans le domaine de la réadaptation professionnelle favorisent maintenant une formule tenant compte des facteurs environnementaux au détriment de l'approche biomédicale centrée sur les éléments spécifiques à

l'employé auparavant privilégiée (Franche et coll., 2005). Cette conversion s'explique par le fait que des études ont mis en évidence des résultats peu probants lors d'utilisation de protocoles individuels (Evelien P.M Brouwers et coll., 2006; Pal Nystuen et Jeph Hagen, 2003; 2006). Plusieurs auteurs recommandent des interventions à caractère organisationnel, ainsi que des modifications d'environnement de travail afin de favoriser la réintégration des employés s'étant absentes pour des raisons de santé mentale (Roland W.D. Blonk et coll., 2006; Wieke De Vente et coll., 2008). De plus, St-Arnaud et coll. (2011) suggèrent l'établissement d'un climat de confiance marqué par la communication, le respect et la collaboration entre les différents acteurs impliqués; en outre, ils indiquent qu'un style de gestion participatif permet aux superviseurs de devenir parties prenantes de cette réinsertion.

Selon Raymond Baril et Diane Berthelette (2000), les valeurs des hauts dirigeants jouissent d'une influence significative sur la réussite des retours au travail. Leur portée ne semble pas sans conséquence sur les mesures de soutien et d'accompagnement et sur le maintien de la communication quant à la logistique des absences. L'équilibre est délicat entre le devoir de suivre le coût des absences en essayant de les diminuer, et celui d'outiller et de supporter les superviseurs immédiats dans la gestion des arrêts et des retours au travail (St-Arnaud et coll., 2011).

Pour ce qui est des superviseurs immédiats, les écrits rapportent que leurs valeurs et principes en gestion d'absence et de retour souffrent d'une carence les empêchant de passer d'une vision « individualisante » du problème à une compréhension multicausale de celui-ci.

St-Arnaud et coll. (2011) expliquent ainsi le rôle paradoxal des superviseurs qui se trouvent pris entre le soutien des individus absents du travail et la réduction des absences à cause des coûts qui leur sont associés par trois phénomènes antinomiques :

- La rationalité économique (logique d'assurance et préoccupation par les coûts élevés des absences pour cause de maladie);
- La rationalité organisationnelle (se rapportant aux conditions de travail difficiles et la rareté de travailleurs);
- La rationalité humaine (la santé et le bien-être au travail).

En ce sens, St-Arnaud et coll. (2011), se demandent si :

ces rationalités et missions paradoxales appuient réellement la vision de soutien de l'organisation compte tenu du fait que la gestion de l'absence est davantage associée à l'atteinte de finalités comme la diminution de coûts liés à l'absentéisme, laissant peu de place à la création d'un environnement favorisant des attitudes de respect, d'écoute, d'ouverture, d'empathie face à la situation d'absence pour des raisons de santé mentale (p. 11).

L'environnement psychosocial au travail regroupe des aspects techniques et d'autres, humains (Louise St-Arnaud et coll., 2010). Tout ce qui touche aux tâches est classé comme appartenant à la dimension technique. Les interactions réfèrent quant à elles à la sphère humaine du milieu de travail. Pour cette dernière, il faut mettre en lien le terme interaction avec son corollaire, la communication. Corbière et Shen (2006) démontrent l'importance de celle-ci entre les acteurs mis en cause dans le retour au travail. Ils soulèvent les bienfaits que l'on retire au fait d'impliquer chaque niveau structurel de l'organisation (individu, groupe, organisation) lorsque l'on désire des résultats positifs dans ce domaine. D'autres auteurs, insistant sur le côté déterminant de cet aspect, ajoutent que de normaliser la transmission d'informations et la formation des acteurs associés à la gestion des absences et du retour au travail se veut fructueux, et ce, de manière non négligeable (Baril et coll., 2000; Louise St-Arnaud et coll., 2004).

St-Arnaud et coll. (2007) mentionnent qu'une corrélation existe entre les facteurs organisationnels ayant mené à l'arrêt de travail et ceux pouvant concourir à l'amélioration des conditions de travail lors du retour. D'après les chercheurs, ces deux réalités qu'on ne peut ignorer représentent des points importants à une réinsertion réussie, permettant de réduire les problèmes de santé mentale et de créer un maintien à l'emploi par la suite. De plus, il semble que des retours progressifs plus courts profitent aux interventions visant l'environnement de travail, en plus de la continuité des soins personnels (Nieuwenhuijsen et coll., 2003). St-Arnaud et coll. (2011) soulignent qu'une attention particulière devrait être accordée à la modification des tâches de travail dans ces situations afin qu'elles soient porteuses de sens pour l'employé dans son travail. Celles-ci devraient répondre à certains critères, dont la faisabilité des attentes, l'organisation de la tâche, le respect de la convention collective, les ressources disponibles ainsi que la prise en compte du point de vue du travailleur autant que celle de ses collègues.



## **2.5 L'importance des superviseurs immédiats**

Rosemary Lysaght et Sherry Larmour-Trode (2008) démontrent le côté décisif du soutien organisationnel afin de favoriser les retours harmonieux. Ils indiquent que les politiques et les procédures normales en matière de gestion d'invalidité et de retour au travail s'avèrent un facteur important dans le processus. En ayant accès à de telles mesures, incluant un système de rencontres axées sur le retour au travail, les superviseurs sont en général d'avis que cela facilite le déroulement de cette période transitoire. À ces séances participent le travailleur, le superviseur immédiat, le coordonnateur de retour au travail, ainsi que tout professionnel de la santé dont la présence pouvait se révéler bénéfique.

### **2.5.1 Établissement d'un contact régulier avec l'employé**

K. Nieuwenhuijsen et coll. (2004) ont étudié les comportements des superviseurs immédiats et les facteurs prédictifs du retour au travail réussi des employés s'étant absentés pour cause de problème de santé mentale. Il est à noter que même si les résultats démontrent un lien entre une meilleure communication chez les deux parties impliquées lors du retour au travail et le déroulement du retour, cette association demeure non significative chez les employés présentant un niveau de symptômes dépressifs élevé.

Somme toute, le contact régulier entre le superviseur immédiat et l'employé absent, dans la mesure où la relation entre ceux-ci se veut adéquate, facilite le rétablissement et le retour au travail en tant que tel (Baril et coll., 2000; Cowan et MacBridge-King, 2008; Kristina Holmgren et Synneve Dahlim Ivanoff, 2007; E. MacEachen et coll., 2006; St-Arnaud et coll., 2011).

### **2.5.2 Valeurs et pratiques de gestion du superviseur immédiat**

Il va sans dire que le contact entre l'employé et le superviseur immédiat est influencé par la qualité de la relation qu'ils entretiennent et l'ordre de leurs valeurs, personnelles et professionnelles. En conséquence, afin de favoriser le retour au travail ou le maintien en emploi, le superviseur aurait avantage à démontrer des attitudes de soutien et de compassion à l'employé (Lysaght et Larmour-Trode, 2008; St-Arnaud et coll., 2004).

Gates (1993) a étudié les retentissements de plusieurs comportements des superviseurs afin d'identifier lesquels on pouvait relier au succès du retour au travail. Elle a établi des rapprochements entre l'échelle d'adaptation au travail et les mesures de douze variables reliées

aux manières d'agir du superviseur. Celles se rapportant à l'utilisation de compétences participatives du travailleur et du fait qu'il se sente traité équitablement présentent une forte adéquation avec l'acclimatation aux responsabilités prévues.

Holmgren et Ivanoff (2007) notent pour leur part que les superviseurs trouvent opportun de garder contact avec l'employé pour permettre la création et le maintien d'un lien avec le milieu de travail. Ils ajoutent que bien que cela soit important lors de l'arrêt de travail, cet élément devrait aussi se voir considéré avant que l'arrêt de travail survienne. De plus, ils estiment que le soutien passe prioritairement par une compréhension de la situation globale (personnelle et professionnelle). Dans les contacts avec l'employé, ils recommandent qu'on fasse usage d'une communication claire et explicite.

Bien que toutes les études énumérées précédemment démontrent une association positive entre le support du superviseur immédiat et le retour au travail, la recherche de M. Post et coll. (2005) propose une conclusion quelque peu différente. À leur avis, trois facteurs déterminent le succès d'un retour au travail : le secteur professionnel, le soutien du supérieur et celui des collègues de travail. Selon les auteurs, dans le contexte social actuel, soit une situation économique difficile et l'augmentation des taux de chômage, les salariés craignent de perdre leur emploi. Dès lors, l'idée de se présenter au travail en dépit d'un problème de santé semble de plus en plus courante dans certains milieux. Les chercheurs soutiennent que l'indifférence du superviseur ou une mauvaise relation avec l'employé crée une pression supplémentaire forçant ces derniers à se rendre au travail même souffrants. De plus, celui-ci peut sentir sa liberté de choix et d'autonomie menacée si une incitation plus ou moins puissante pour un maintien ou un retour au travail lui semble imposée par la gestion. Il est à préciser que cette enquête a été réalisée aux Pays-Bas, où une loi a été adoptée dans le but d'obliger les supérieurs immédiats à établir un contact avec l'employé, presumant que cette mesure allait faciliter le retour au travail. Dans leur conclusion Post et coll. (2005) cautionnent la recommandation courante d'entrer en contact avec l'employé dans toute situation et suggèrent de procéder à des études plus poussées quant à la relation entre le soutien de la part du superviseur et le retour au travail.

Randi W. Aas et coll. (2008) ont regardé, du point de vue des travailleurs, les qualités de *leadership* à promouvoir chez les superviseurs lors du retour au travail d'un employé s'étant absenté plus de huit semaines. Facilité à entrer en contact, capacité de faire preuve de

considération, de compréhension, d'empathie<sup>1</sup> et appréciation des efforts représentent les 5 caractéristiques les plus valorisées.

Lysaght et Larmour-Trode (2008) se sont penchés sur la question du soutien social autant du point de vue des travailleurs s'étant blessé physiquement que de leur superviseur. Les employés ont mentionné qu'une modification des responsabilités afin qu'elles s'harmonisent avec leurs limitations fonctionnelles, de l'empathie et de la compréhension, du temps prévu pour des rendez-vous médicaux, des efforts pour prévenir des lésions possibles, de l'aide concernant leur demande d'indemnité, de l'équipement matériel ergonomique ainsi qu'une diminution de la pression et des attentes lors de la période de réinsertion représentent des éléments capitaux dans le succès d'un retour au travail. Les superviseurs ont aussi nommé des aspects décisifs, tels que les encouragements et les attitudes positives à leur égard, les accommodations répondant aux handicaps ainsi que la collaboration avec le personnel des ressources humaines pour mettre en place un plan de retour au travail.

Un autre élément important dans la relation entre le travailleur et le superviseur lors d'un retour réside dans le lien de confiance qui peut exister ou se développer. À travers celui-ci, l'employé souffrant peut reconnaître que son superviseur et ses collègues se sont efforcés de faciliter son retour (Lysaght et Larmour-Trode, 2008). D'autres études abondent dans ce sens; ainsi, Baril et coll. (2003) et S. Stock et coll. (1999) mentionnent que la confiance, la communication efficace et la collaboration entre les différents acteurs représentent les conditions essentielles à la réussite d'un retour au travail.

### **2.5.3 L'importance de la formation des superviseurs immédiats**

La recherche effectuée par Post et coll. (2005) démontre que les contacts entre les employés et les superviseurs immédiats ne garantissent pas toujours le succès lors des retours au travail, surtout si le superviseur ne se sent pas apte à interagir professionnellement avec l'employé. MacEachen et coll. (2006) promeuvent des activités d'enrichissement des compétences pour les superviseurs afin de les sensibiliser à l'importance de leur rôle dans le cas de retour au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un problème de santé mentale et

---

<sup>1</sup> L'empathie se définit comme la capacité à comprendre le monde intérieur de l'autre. Il s'agit de la faculté de concevoir le monde à travers le cadre de référence de l'autre, qui peut à l'occasion demander de taire nos propres valeurs.

leur faire prendre conscience des facteurs organisationnels entrant en ligne de compte dans une telle situation.

L. Thompson et coll. (2003) ont d'ailleurs élaboré un guide des pratiques managériales à privilégier dans le cas qui nous intéresse. Les auteurs proposent la création de politiques écrites et de lignes directrices dédiées à ces situations, une définition claire des rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans les retours au travail et la sensibilisation des superviseurs immédiats aux symptômes de stress.

St-Arnaud et coll. (2011) sont aussi d'avis qu'une formation pour les superviseurs immédiats leur permettrait d'acquérir un savoir-faire en ce qui concerne les habiletés comportementales et communicationnelles. Cet enrichissement pourrait tenir compte des facteurs provoquant les arrêts, des enjeux lors des retours, ainsi qu'une conscientisation sur la prévention et la réadaptation en santé mentale. David J. Wood (1987) suggère un atelier pour ce qui est de la communication avec l'employé en arrêt de travail et prône des tâches modifiées. Les contacts se devraient d'être caractérisés par une attitude empathique, réconfortante et sécurisante dans la convalescence. En même temps, il serait opportun de considérer la personne dans son environnement afin de comprendre les enjeux de l'arrêt et du retour au travail.

### **3. Analyse de l'axe 1 : interventions individuelles**

Cette section est dédiée à la présentation des approches utilisées dans ce que la subdivision du stage a défini comme l'axe 1. Ses prémisses, ses objectifs et ses visions des problématiques individuelles et sociales trouveront leur place dans les pages qui suivent et amèneront à la suite des réflexions concernant cet axe.

Comme mentionné plus haut, l'axe 1 du stage spécialisé était composé d'interventions individuelles en service social. Ainsi, c'est à travers le projet prévu pour cette section du stage que j'ai rencontré plusieurs individus (16) qui avaient déjà éprouvé ou éprouvaient de la souffrance au travail. Parfois, celle-ci avait abouti à un arrêt de travail — qui pouvait s'étendre de quelques jours à près de deux années.

Toutes les personnes interviewées, qu'elles soient ou non retournées au travail, ont dit avoir vécu ou vivre de l'anxiété à l'idée de revenir dans l'environnement tel qu'il était avant leur départ. De plus, la majorité d'entre elles a laissé entendre que cette même anxiété quant aux conditions inchangées les empêchait de réintégrer le travail.

Dans les documents précédant l'essai, j'ai plusieurs fois expliqué que deux approches théoriques ont été prévues pour étoffer la démarche de chacun des axes<sup>1</sup> du stage spécialisé : la pleine conscience et l'*empowerment*. Julian Rappaport (1987, cité dans William A. Ninacs, 2008) mentionne que les objectifs d'une théorie sont « d'expliquer, de prédire et d'encourager la compréhension des phénomènes étudiés » (p. 11). Mon choix d'employer ces deux théories tient au fait que je concevais que chacune d'elles présentait des limites que je pouvais contrebalancer en les utilisant en complémentarité. Ce choix n'est pas le fruit du hasard. Après des lectures consacrées à chacune des deux, il m'a semblé que l'approche de la pleine conscience ne tenait peu ou pas compte de la vision environnementale des difficultés individuelles, tandis que l'*empowerment* semblait manquer d'ancrage psychologique. Ces deux limites conceptuelles propres à chacune ont orienté ma résolution à en tirer parti conjointement par souci de rejoindre la réalité des individus qui souffrent au travail ou qui y reviennent à la suite d'un arrêt pour cause de santé mentale. J'avais cette certitude, dans mon stage, que je ne pouvais faire appel à la pleine

---

<sup>1</sup> Je veux dire que deux approches d'intervention ont été utilisées dans le continuum d'interventions en service social, et ce, pour chacun des trois axes.

conscience sans l'*empowerment*, et vice versa. Ni l'une ni l'autre, employée séparément, n'aurait les effets escomptés sur les individus afin de les aider à amoindrir leur souffrance au travail, à diminuer les problématiques psychosociales et à faciliter leur retour, peu importe l'axe du stage où s'exerçait le soutien. D'autre part, j'envisageais aussi que ces deux théories pouvaient être utiles à étoffer la description des deux autres axes du stage spécialisé qui seront présentés plus loin dans cet essai.

Dans cet ordre d'idées, les pages qui suivent détailleront les notions théoriques se rapportant à l'approche de la pleine conscience et à celle de l'*empowerment* et, en plus, commenteront leur emploi durant le stage.

### **3.1 L'approche de la pleine conscience (*mindfulness*)**

La popularité grandissante de l'approche de la pleine conscience auprès des professionnels en relation d'aide m'a influencée quant au choix de son utilisation. Cet intérêt initial a fini par s'imposer comme une nécessité après la lecture de l'étude de Sharon Sears et Sue Kraus (2009). En effet, j'ai intuitivement supposé que, si la méditation actualisée grâce à la pleine conscience aidait à réduire la détresse psychologique, l'anxiété, la dépression, la colère et l'inquiétude, alors elle pourrait s'avérer bénéfique pour les employés qui ont vécu ou qui vivent de la souffrance au travail.

La pleine conscience est une approche faisant partie du courant existentiel humaniste<sup>1</sup> et est souvent associée au bouddhisme. Plusieurs interprétations de la pleine conscience existent à ce jour, mais toutes s'entendent pour affirmer qu'« il s'agit d'un état de conscience accessible lorsqu'une personne porte délibérément son attention sur son expérience (interne et externe), telle qu'elle se déploie dans l'instant présent, sans jugement » (John Kabat-Zinn, 2003, cité dans Simon Grégoire et coll., 2012, p. 162). Kabat-Zinn (2003, cité dans Ronald D. Siegel, 2010) simplifie cette définition en disant : « *Mindfulness is singletasking* » (p. 31). Selon Scott R. Bishop et coll. (2004), un état de pleine conscience est possible lorsqu'un individu accueille sans jugement ce qui se présente à son esprit et qu'il l'accepte avec humanité, sans chercher à le taire,

---

<sup>1</sup> Les approches de type existentielle humaniste ont pour objet l'expérience subjective individuelle de l'individu, de sa capacité d'être au monde et de réaliser son plein potentiel humain, dans l'ici et maintenant.

l'éviter ou le modifier (Kirk Warren Brown et coll., 2007). En somme, être pleinement conscient, c'est être attentif, alerte et à l'écoute de ce qui se passe en soi, comme à l'extérieur.

Grégoire et coll. (2012) mentionnent quatre principes qui sous-tendent la méthode :

1. Prendre contact avec l'instant présent;
2. Lâcher prise;
3. Accepter pour changer;
4. Apprendre à mieux se connaître grâce à l'attention.

Même si ces quatre composantes apparaissent ici de façon détachée, elles forment un ensemble se conjuguant avec les approches cognitives. Une fois unifiés, elles offrent une globalité permettant la connaissance de soi par l'attention aux discours ou aux pensées qui défilent en soi en tout temps et en toutes circonstances.

### **3.1.1 Prendre contact avec l'instant présent**

Essentiellement, les programmes se rapportant à la pleine conscience invitent les individus dans le moment présent. Selon cette manière d'envisager les choses, considérer avec un regard tourné vers le passé ou le futur, bref s'éloigner de l'instant en cours, implique que des émotions et pensées souffrantes émergent (tristesse, anxiété, culpabilité, regret, incertitude de l'avenir, analyse de ce qui aurait pu être différent, etc.) (C.K. Germer, 2005, cité dans Grégoire et coll., 2012).

Dans un exemple méthodologique typique qui vise à renforcer le contact avec l'instant présent et avec l'état de la pleine conscience, on demande aux individus de fermer les yeux et de centrer leur attention sur leur respiration, du mouvement de leur cage thoracique ou de leur ventre. Afin de faciliter cette conscience vigilante, la personne peut placer ses mains sur son abdomen ou sa poitrine. Bien que cet exercice semble aisé, il s'avère difficile pour certains puisque leur attention se porte d'un objet à un autre et que surgissent leurs discours intérieurs et leurs pensées<sup>1</sup>. Lorsque l'individu se rend compte que sa concentration se focalise ailleurs que sur sa respiration, il ne doit pas prendre cette situation comme un échec : elle est normale; il doit

---

<sup>1</sup> Par exemple, l'opinion de leur collègue par rapport à leurs fréquents rendez-vous avec les ressources humaines, d'un picotement à leur cuir chevelu, de l'inquiétude quant à leur charge de travail lorsqu'ils retourneront à leur bureau, etc.

simplement chercher à se recentrer sur sa respiration et sur les sensations qui l'habitent dans l'instant présent.

Ainsi, en fonction de ce premier principe de l'approche de la pleine conscience comme Grégoire et coll. (2012) l'ont développée, les énergies ne sont pas tournées vers les événements du passé ou du futur, mais plutôt consacrées à aider les gens à vivre le moment présent et à assumer la situation telle qu'elle est. Toujours selon Grégoire et coll. (2012), cette acceptation permet à l'individu de se sortir d'un état d'inconfort ou de détresse.

### **3.1.2 Lâcher-prise**

Toujours selon Grégoire et coll. (2012), la représentation élaborée par l'école de la pleine conscience prône que la détresse serait le résultat des vaines tentatives employées pour esquiver, modifier, éliminer ou dominer l'élément souffrant. S.C. Hayes et coll. (2011, cité dans Grégoire et coll., 2012) affirment pour leur part que l'échec de ces efforts provient du contrôle et de l'évitement expérientiel<sup>1</sup> généré pour se soustraire de l'élément causant la souffrance. L'étude de Daniel M. Wegner et Ralph Erber (1992) a révélé que contrairement à la croyance populaire, l'évitement est contre-productif puisqu'il mobilise d'abord l'attention sur la préoccupation dont la personne désire se détacher. En somme, plus un individu cherche à faire disparaître ou à modifier ses pensées et ses émotions, plus elles deviennent encombrantes. D'un autre côté, nous verrons qu'il est possible de canaliser cette dynamique en une énergie positive capable de permettre à l'être qui en est conscient de chasser cette contrariété douloureuse.

Du reste, le contrôle et l'évitement ne sont pas que négatifs : ils peuvent servir de levier au lâcher-prise<sup>2</sup>. En effet, avant qu'il soit possible de se séparer de pensées envahissantes souffrantes, la personne doit d'abord se rendre compte de la domination qu'elles exercent sur lui, sur son état émotionnel et physique. En prenant conscience de cette emprise, l'individu sera à même de comprendre pourquoi les tentatives d'évitement qu'il avait contractées dans le passé ont échoué et, de ce fait, il pourra alors progresser vers l'étape du lâcher-prise.

---

<sup>1</sup> L'évitement expérientiel est le fait de mettre en place des éléments pour éviter les émotions ou pensées causant de la souffrance.

<sup>2</sup> Le lâcher-prise se définit comme le fait de délaisser les emprises psychologiques et physiques des pensées et des sentiments souffrants afin de permettre un état de bien-être physique et mental.



La restructuration cognitive<sup>1</sup> offre une avenue intéressante dans l'éventualité où on veut consolider la pensée. Ainsi, Grégoire et coll. (2012) signalent qu'il demeure possible d'utiliser des métaphores, comme proposées par l'approche d'acceptation et d'engagement (ACT<sup>2</sup>), pour amener la personne à réaliser le caractère dérisoire du contrôle des pensées et émotions. À ce titre, *La métaphore des sables mouvants* peut s'avérer un bon outil :

Quand on est pris dans les sables mouvants, la réaction naturelle est de chercher à s'en échapper. En soulevant désespérément un pied dans le but de l'extirper, on ne fait qu'augmenter la pression exercée par l'autre pied sur lequel repose désormais tout le poids du corps et l'on s'enfonce davantage. Paradoxalement, la seule façon d'échapper à l'engloutissement consiste à se coucher dans le marécage puisqu'en augmentant ainsi la surface de contact avec la boue nauséabonde on diminue la pression exercée par le corps et l'on se donne une chance de flotter. Êtes-vous d'accord de vous laisser aller de tout votre corps dans ce marécage d'angoisse, de dépression, etc.?<sup>3</sup>

### 3.1.3 Accepter pour changer

Les auteurs cités dans Grégoire et coll. (2012) s'entendent pour dire qu'une fois admise l'étape du lâcher-prise, des efforts de l'individu doivent se tourner vers le fait d'assumer la situation occasionnant la souffrance. Elles doivent mener à distinguer la perception de *faire* et d'*être*. Faire représente la distance entre ce qui est (je souffre au travail) et ce qui devrait être (je devrais y être heureux). Selon l'approche de la pleine conscience, c'est cette façon de penser, cette comparaison, qui est la cause de la souffrance au travail.

Le mode *être* évoque l'attention à ses pensées, à ses émotions et à ses sensations physiques, dans l'instant présent, sans désirer les changer. Cet état d'être dans l'ici et le maintenant doit être empreint d'acceptation. Cette condition, en un certain sens cette non-action, peut initialement sembler contre-intuitive en relation d'aide puisque, généralement, les intervenants et les individus sont encouragés à être dans l'action (Grégoire et coll., 2012).

---

<sup>1</sup> La restructuration cognitive permet à l'individu non pas de modifier la nature des pensées, mais plutôt le rapport qu'il entretient avec celles-ci.

<sup>2</sup> Même si la thérapie d'acceptation et d'engagement se rapporte aux thérapies cognitives et comportementales, elle est en accord avec les prémisses de la pleine conscience. L'objectif principal de l'ACT est de libérer les individus des impasses émotives en évitant l'évitement afin qu'ils puissent vivre une vie satisfaisante. Elle repose sur six leviers d'intervention : l'acceptation, la défusion cognitive, le soi comme contexte, la pleine conscience, les valeurs et les actions engagées (J.-L. Monestès et coll., 2009, cité dans Grégoire et coll., 2012).

<sup>3</sup> Voir le lien suivant sur internet : [http://contextualscience.org/metaphore\\_des\\_sables\\_mouvants](http://contextualscience.org/metaphore_des_sables_mouvants) (page web consultée le 20 octobre 2014).

Cependant, dans cette optique, accepter ne signifie pas être passif et abdiquer devant les sentiments négatifs. L'idée est de passer aux actes autrement : « Mettre activement de côté ses jugements, ses interprétations et ne faire aucune démarche pour changer, éviter, ou fuir l'expérience interne » (Grégoire et coll., 2012, p. 170).

#### **3.1.4 Apprendre à mieux se connaître grâce à l'attention**

Pour reprendre sa description précédente, la pleine conscience croit que l'individu apprend à se découvrir par ses émotions, ses réactions et ses pensées, dans l'instant présent. Cette connaissance de soi se trouve indissociable de l'expérience interne personnelle et ne résulte pas d'une analyse extérieure. Pour Bishop et coll. (2004), l'établissement de cette connexion pensée-émotions-comportements est essentielle puisque c'est elle qui donne un sens aux actes. K. Brown et R. M. Ryan (2003, cité dans Grégoire et coll., 2012) expliquent que le fait d'accorder une attention consciente à nos actions, nos sentiments, nos pensées, nos besoins et nos valeurs permet l'acquisition d'une nouvelle perspective quant aux gestes accomplis, ce qui augmente la compréhension de soi. Cependant, à titre personnel, j'ajoute que cette posture de présence à soi-même ne réduit en rien la charge des préoccupations ni celle des réactions automatiques que ne se gêne pas de présenter l'inconscient.

Grégoire et coll. (2012) mettent les lecteurs en garde puisqu'il n'existe pas d'étude scientifique établissant une corrélation entre la pleine conscience et la prise de décision dans le cadre d'une carrière ou même de la vie en général. Ils ajoutent cependant que la littérature récente tend à démontrer que les individus conscients de leurs expériences présentes auraient plus de facilité à opter pour des résolutions en concordance avec leurs besoins ou leurs valeurs (M. Napoli et coll., 2009, cité dans Grégoire et coll., 2012).

En ce sens, la démarche de la pleine conscience s'apparente à la notion de *will power* en service social telle que présentée par Otto Rank. On peut même lui trouver une ressemblance avec l'approche structurelle. Celle-ci mentionne que le fait d'avoir une meilleure connaissance de soi, de savoir ce qui se passe en soi, autant physiquement que psychologiquement, simplifie la prise de décisions, et par ricochet, augmente la motivation personnelle à se sortir de l'incertitude en exerçant son pouvoir d'intervention. En résumé, la conscience de soi aurait des conséquences positives dans le processus décisionnel : elle aiderait à réfléchir, à analyser et à évaluer une

situation problématique, pour en venir à privilégier une action qui diminuera la souffrance associée.

Pour terminer cet exposé sur la pleine conscience, je me permettrai ici quelques commentaires autour de mon choix de jumeler celle-ci avec la deuxième approche à laquelle j'ai fait appel dans le stage spécialisé, soit l'*empowerment*.

Tout d'abord, et à la suite de tout ce qui a été avancé précédemment, il s'impose de préciser que ce ne sont pas tous les individus ni tous les types de difficultés qui peuvent profiter de la recette de la pleine conscience pour réduire la souffrance. En effet, les personnes ayant vécu des situations particulièrement troublantes ne sont peut-être pas de bons candidats pour profiter de cette approche. Une santé mentale relativement saine est de mise quand il faut dépasser les réponses automatiques inconscientes pouvant découler des forces émotionnelles et comportementales liées aux chocs antérieurs, tel que peuvent l'être le harcèlement ou la violence physique et psychologique en milieu de travail. En ce sens, les individus névrosés, psychotiques ou traumatisés par des événements psychosociaux passés peuvent présenter des difficultés à rejoindre les états de conscience prescrits par cette approche.

Ensuite, cette méthode implique que l'on émette une autre réserve. Elle se pose facilement sous forme interrogative : qui dans la société moderne capitaliste actuelle<sup>1</sup> marquée par la vitesse, par l'excellence exigée aux individus à leur travail et par les exigences managériales sans fin, peut véritablement et à tout moment rester habité par la quiétude intérieure nécessaire à progresser dans le chemin de la pleine conscience? La réponse s'impose d'elle-même : sans doute seulement un faible pourcentage d'individus. Par contre, la souffrance, elle, s'enracine... que faire alors? Existe-t-il une formule qui pourrait compenser ce fossé entre la pleine conscience et l'organisation du travail telle que conçue de nos jours?

Cette réflexion m'a donc menée à considérer une deuxième voie. L'*empowerment* m'a semblé montrer des avantages, dont celui d'offrir un fonctionnement complémentaire à la première modalité d'aide, la pleine conscience. En effet, même si j'ai mentionné précédemment que ma décision de les regrouper vient des lacunes que chacune d'elles présente en raison de

---

<sup>1</sup> Voir la section 6 pour une critique de la société actuelle et de la notion moderne de travail.

leurs prémisses et conceptions des difficultés individuelles et sociales, il est aussi possible de percevoir des similitudes entre les deux. Leur plus grande ressemblance se joue autour de l'axe décisionnel, et cela a à voir avec les choix, les résolutions de problèmes et l'agir impliqués pour se sortir de la souffrance au travail. Bien sûr, cette clé peut s'harmoniser aux deux approches, mais elle convient particulièrement à l'*empowerment* puisqu'il s'agit d'un élément qui lui est central.

### 3.2 L'approche d'*empowerment*

L'approche de l'*empowerment*<sup>1</sup> est étroitement liée à la théorie de l'autodétermination en travail social et constitue, en ce sens, une méthode d'intervention de choix. En effet, on retrouve les principes de l'*empowerment* dans plusieurs approches théoriques : féministe, motivationnelle et structurelle, entre autres. On la retrouve également au centre des techniques d'intervention individuelles, familiales, en petits groupes et collectives (approche communautaire) en service social. William A. Ninacs (1995) formule le caractère prépondérant de cette démarche :

Certaines collectivités ou certaines personnes ne possèdent pas, ou ont l'impression de ne pas posséder le pouvoir sur les ressources dont elles ont besoin pour assurer leur bien-être. Toute approche axée sur l'*empowerment* est fondée sur la croyance que les personnes, tant individuellement que collectivement, ont ou peuvent acquérir les capacités pour effectuer les transformations nécessaires pour assurer leur accès à ces ressources, voire les contrôler (p.70).

En somme, l'*empowerment* soutient les individus et les collectivités dans leurs démarches d'appropriation du pouvoir qui devrait leur revenir. Celui-ci, pour sa part, se conçoit comme l'aptitude à agir de l'individu qui se trouve posséder la capacité de choisir, de décider et d'intervenir en toute connaissance de cause (Ninacs, 2003)<sup>2</sup>. L'*empowerment* est donc un processus qui permet de s'affranchir d'un état A où prédomine une impuissance à prendre part aux choses vers un état B où règne une maîtrise de la conduite de ses actes. En d'autres mots,

---

<sup>1</sup> L'Office québécois de la langue française recommande d'utiliser le terme autonomisation ou capacitation au lieu d'*empowerment*. Par contre, tel que le mentionne Ninacs (2008), ce mot n'est que peu utilisé en service social, comparativement à *empowerment* couramment utilisé dans le domaine. Ce dernier terme prévaudra donc dans cet essai. Le terme *empowerment* désigne la « capacité d'action ainsi que le processus pour l'atteindre, c'est-à-dire la succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que la capacité de l'exercer de façon autonome » (William A. Ninacs, 2003, p. 2).

<sup>2</sup> Plus simplement, le pouvoir, « c'est de transformer un choix en une action » (Vincent Lemieux, 1989, cité dans Ninacs, 1995, p. 76).

l'*empowerment* prône la désaliénation devant les barrières psychologiques élevées par le blâme et la culpabilisation pour préconiser l'accroissement de l'autonomie d'action. En ce sens, les termes *choisir, décider et entreprendre* constituent le fondement de l'approche (Ninacs, 2008).

Il est important de mentionner qu'on ne peut pas forcer l'enclenchement du mécanisme d'*empowerment* chez quelqu'un, il est seulement envisageable de le favoriser. Ninacs (2003) ajoute que ce processus d'*empowerment* ne peut se produire que si l'individu se trouve devant la perte possible d'un élément qui a une grande valeur à ses yeux (connaissances, argent, matériel, réputation, etc.). L'éventualité d'un tel préjudice siège au cœur de sa manifestation, car à partir de celle-ci, peut surgir l'étincelle qui motive l'action.

Somme toute, sans répéter ce que j'ai déjà mentionné, l'*empowerment* a pour mission de soutenir les efforts individuels et communautaires afin d'impulser un agir autonome. Ninacs (2003) présente trois types d'*empowerments* qui influent les uns sur les autres et qui peuvent favoriser l'atteinte de cet objectif : individuel, communautaire et organisationnel.

Étant donné que l'axe 1 du présent essai s'intéressait aux interventions personnelles, j'ai circonscrit mes recherches au seul sujet de l'*empowerment* individuel. Toutefois, comme un des postulats de l'approche stipule que ce processus ne peut porter des fruits que si l'individu est en contact avec ses congénères<sup>1</sup>, d'autres formes d'intervention de mon stage s'en sont trouvées légitimées. Ainsi, en fut-il de mon choix d'enchâsser dans les axes 2 et 3 des interventions sociales qui comprenaient des dynamiques d'échange à plus d'un. Cela dit, même si les interventions de l'axe 1 s'en tenaient à un rapport individuel, en conformité avec les prédicats de l'*empowerment*, je m'assurais toujours que les individus restent en relation avec leurs collègues afin de favoriser l'atteinte de leur mieux-être.

Dans ses démonstrations théoriques, Ninacs (1995; 2003; 2008) révèle quatre composantes de l'*empowerment* permettant de d'envisager l'ensemble du concept d'acquisition d'un pouvoir d'agir.

## 1. La participation;

---

<sup>1</sup> Ninacs (2008) affirmant à ce sujet qu'« une personne ne peut acquérir le pouvoir d'agir sans relation [...] avec au moins une autre personne, et de préférence avec plusieurs » (p. 20).

2. Les compétences;
3. L'estime de soi;
4. La conscience critique<sup>1</sup>.

La compréhension de ces quatre fragments de l'ensemble éclaire la notion d'*empowerment* dans les trois axes du stage spécialisé. Ainsi, les individus étaient-ils encouragés à mettre en mots et en gestes leurs besoins psychosociaux pendant leur retour au travail, car c'est cette ouverture qui allait leur amener une diminution de leur souffrance dans leur milieu.

En effet, j'avais adopté comme hypothèse première que si les gens dont j'aidais étaient en mesure de s'exprimer au sujet de leurs expériences passées et présentes, d'émettre leur opinion et de proposer leurs pistes de solutions à leurs superviseurs immédiats, ils se trouveraient en situation d'exercer leur pouvoir d'agir. Alors, j'ai fait le pari qu'il en découlerait une diminution de leur souffrance au travail et une facilitation de leur réintégration au travail.

Les quatre éléments mentionnés plus haut tenant une place centrale, décrivons-les plus en détail dans les lignes qui suivent.

### **3.2.1 La participation**

La participation représente la manifestation évolutive de l'acquisition du droit de parole d'un individu. Elle s'explique en quatre stades interreliés, allant d'un point correspondant au droit à une présence muette vers le droit à la contribution active aux discussions. Bien entendu, cette progression inclut le droit de refuser le droit de parole<sup>2</sup> (Ninacs, 2008). Le troisième composant du thème de la participation rejoint le droit de se faire entendre et le quatrième est le droit décisionnel. La liste de ces quatre éléments se lit comme suit :

1. Être muet lors des discussions les concernant;
2. Participer activement aux discussions simples;
3. Être présent et participer aux débats dans le but de faire valoir son opinion;

---

<sup>1</sup> Ces quatre composantes permettent de comprendre que les difficultés ne sont pas toutes individuelles, autant dans leurs causes que leurs solutions.

<sup>2</sup> Ce qui s'explique simplement par le fait que de ne pas faire de choix est un choix en soi : le choix de ne pas en faire.

4. Participer aux décisions en tant que telles (donner son accord à une décision, refuser de consentir, etc.).

### **3.2.2 Les compétences**

L'emploi du terme compétences ici réfère aux connaissances et habiletés permettant aux individus de participer et d'exécuter des actions. Elle peut correspondre aussi à l'acquisition de nouvelles compétences ou à la réévaluation de celles déjà intégrées; elles peuvent être relatives au vocabulaire, à la compréhension des rôles de chacun, à l'entendement des règles en place, etc. (Ninacs, 2008). Dans le cas du présent stage spécialisé, il s'agissait de cultiver des habiletés et des connaissances permettant aux individus, comme aux superviseurs immédiats, de travailler ensemble ou individuellement dans le but de trouver des solutions facilitant le retour et diminuant la souffrance causée par l'environnement au travail.

Les compétences, ainsi que leur développement, exigent que l'individu les acquière non seulement théoriquement, mais aussi dans leur réalisation concrète. En effet, l'*empowerment* postule qu'il n'est pas tout de prétendre qu'il y a eu un cheminement du processus décisionnel, mais ce dernier doit se trouver accompagné de gestes tangibles qui seront utiles à en percevoir les conséquences, positives ou négatives. Margot Breton (1994, cité dans Ninacs, 1995) affirmait « *the power to name must be accompanied by the power to act* » (p. 77) afin d'expliquer que ce n'est pas tout de dire son opinion et de se faire entendre, il faut aussi agir.

### **3.2.3 L'estime de soi**

On pourrait définir l'estime de soi, troisième clé de l'*empowerment* individuel, de cette manière :

[La] transformation psychologique qui annule les évaluations négatives antérieures intériorisées et incorporées dans l'expérience de développement de l'individu et par laquelle il arrive à être satisfait de lui-même (amour de soi), à évaluer ses qualités et ses défauts (vision de soi) et à penser qu'il est capable d'agir de manière adéquate dans les situations importantes (confiance en soi) (André, Christophe et François Lelord, 1999, cité dans Ninacs, 2008, p. 21).

Les *évaluations négatives intériorisées* dont il est question dans l'exposé ci-dessus peuvent élever des barrières à l'*empowerment* et, en ce sens, l'individu doit, par lui-même, les surmonter. Ce faisant, il sera en mesure de juger, d'agir et susceptible d'identifier sa compétence en ce domaine. Selon Ninacs (2003), bien que la reconnaissance par les pairs puisse aider la

personne à consolider son estime de soi, elle se retrouve seule quand il s'agit de passer à travers ce processus développemental. Elle ne peut donc uniquement s'en remettre aux autres pour que s'épanouisse son estime personnelle (Ninacs, 1995).

### **3.2.4 La conscience critique**

La majorité des études sur le sujet émettent l'opinion que la conscience critique représente une étape essentielle au processus d'*empowerment*. Celle-ci équivaut à la capacité d'exercer une analyse sociopolitique<sup>1</sup> d'un contexte problématique. Elle se projette selon quatre niveaux d'interaction :

1. La conscience individuelle, qui renvoie à la prise de conscience de la difficulté individuelle : « je souffre »;
2. La conscience collective (adjonction des autres dans une situation où l'on se voyait seul : « mes collègues souffrent aussi »);
3. La conscience sociale (diminution de l'autoculpabilisation correspondant au fait de se rendre compte que l'organisation de la société peut aussi expliquer l'adversité vécue : « ce n'est donc pas de ma faute si je souffre »);
4. La conscience politique (résolution des difficultés sociales par un changement redevable à l'action politique : « pour qu'on arrête tous de souffrir, il doit y avoir un changement organisationnel ») (Ninacs, 2003; Ninacs, 2008)<sup>2</sup>.

Cette conscience critique demande un agrément préalable de la responsabilité individuelle en face des transformations personnelles et sociales. Lorsque cette acceptation est intégrée, on encourage les individus concernés à proposer et à mettre en place des solutions les impliquant, eux et leurs congénères.

---

<sup>1</sup> Ceci fait grandement écho aux écrits de Paolo Freire. Freire utilise le terme *consciousness*, traduit généralement par conscientisation. Cependant, Ninacs (1995) a décidé d'utiliser le terme *conscience critique*, qui se définit comme la capacité d'analyse sociopolitique de la situation.

<sup>2</sup> Cette étape du processus d'*empowerment* individuel représente celle qui s'est le plus intensément incorporée à la dynamique des trois axes que j'avais élaborée. À travers celle-ci s'est manifestée la tension entre l'approche de la pleine conscience et celle de l'*empowerment*, tension qui est décrite plus loin dans cet essai. La conscience critique a permis la formulation de recommandations à l'employeur au sujet des retours au travail et des besoins psychosociaux des employés en processus de retour au fil de la démarche appliquée dans l'axe 3. Ce point sera aussi abordé plus loin dans cet essai.



### 3.2.5 L'interaction des composantes

En plus d'être en processus continuels d'interaction, les quatre composantes décrites plus haut s'influencent, se consolident et exercent une pression les unes sur les autres : elles forment donc un tout qu'on ne peut envisager de manière séparée. Ninacs (2008) utilise l'image d'une corde pour illustrer son concept de renforcement interactionnel.

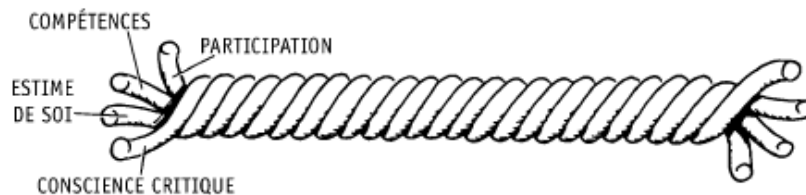


Image 7 : Processus d'empowerment individuel<sup>1</sup>

Ninacs (2008) stipule qu'il peut être difficile de concevoir comment chaque composante possède un effet sur la suivante. Malgré cela, il faut considérer que c'est l'interaction qui établit véritablement l'*empowerment*, et non les quatre principes pris séparément. Par le fait même, l'absence d'un des constituants pourrait réduire ou encore annuler la portée de l'*empowerment*.

J'ai pu constater, au fil du stage spécialisé, l'importance de cet aspect d'interdépendance. Par exemple, la conscience critique est apparue essentielle au développement du processus d'*empowerment* individuel. En effet, j'ai remarqué que si l'individu n'arrivait pas à dépasser la centration sur lui de sa souffrance personnelle et qu'il n'envisageait pas comment l'organisation de son environnement de travail jouait un rôle dans ses difficultés, ou entravait les solutions qu'il pouvait concevoir, alors le processus d'*empowerment* ne pouvait opérer complètement et déboucher sur une incidence bienfaisante. Corolairement, si l'individu croyait qu'il était le seul responsable de sa situation problématique, il s'avérait dans un tel cas inopportun et inutile de vouloir mettre en place des actions touchant le cadre de travail pour diminuer sa détresse, étant donné qu'il ne voyait pas de lien entre les deux. Dans le même ordre d'idées, à l'intérieur des objectifs de l'axe 3, le recours à la création d'un espace discursif entre son superviseur immédiat et lui afin de faciliter son retour au travail devenait caduc.

---

<sup>1</sup> Ninacs, 2008, p. 24.

J'ai été à même d'observer que, si l'individu éprouvait de la difficulté à véhiculer d'une façon affirmée ses opinions et réflexions personnelles quant à son retour au travail lors des rencontres avec son superviseur immédiat (axe 3), alors tout l'ouvrage investi autour de lui afin de l'aider peut être altéré. Les efforts à le conscientiser devant le rôle que joue l'environnement psychosocial face à sa souffrance comme de son retour prochain, à lui démontrer l'importance qui lui revient dans le processus, ou même à l'amener à reconstruire son estime de soi verront leur portée réduite de manière non équivoque. Voilà pourquoi j'adhère entièrement à la proposition de Ninacs (2008) concernant le caractère prépondérant de l'interaction des quatre composantes.

### **3.2.6 Les obstacles à l'*empowerment* individuel**

Comme dans toutes interventions en service social, le processus d'*empowerment* individuel peut être entravé, ou sa portée peut être réduite par nombre de facteurs; que l'on pense au manque de confiance en soi, au fait de ne pas posséder certaines informations, au nonaccès aux ressources, etc. (Ninacs, 2008). Ce dernier point, relié à l'absence de moyens, est apparu dans le cadre du stage spécialisé sous la forme de conditions pénibles de travail et difficilement modifiables. Un tel blocage rend les employés vulnérables et pose des obstacles majeurs à l'*empowerment*.

Ainsi, la démarche d'*empowerment* peut se révéler compromise, voire se trouver devant un cul-de-sac, si existe « une difficulté personnelle de l'individu (par exemple un problème de santé mentale) ou une déficience dans les institutions ou les systèmes, ou encore une oppression subie par un groupe social précis » (Ninacs, 2008, p. 35). De ce fait, certaines populations sont plus susceptibles d'échouer dans leur progression vers l'acquisition des outils psychosociaux que propose l'*empowerment* individuel. Les jeunes, les familles monoparentales, les femmes, les communautés autochtones, les personnes et les familles à faible revenu, les gens souffrant d'un handicap mental ou psychologique, les immigrants et les itinérants (Ninacs, 2008) constituent des clientèles à risque. De plus, au-delà du facteur populationnel, la zone territoriale présenterait aussi une incidence sur l'appropriation et la mise en place de l'*empowerment* individuel (Ninacs, 2008). On trouve donc une multitude de causes, individuelles comme sociales, susceptibles de contrecarrer le processus d'*empowerment* individuel.

Enfin, à l'intérieur de la démarche d'acquisition de l'*empowerment*, se profile un principe lié à l'adaptation devant un milieu en constante évolution qui emporte la personne malgré elle. Puisque la mécanique de l'*empowerment* individuel est multidimensionnelle, dans le sens où celui-ci est constitué de composantes interagissant entre elles et en constantes transformations, cet ajustement incessant peut aussi, en lui-même, représenter une contrainte entravant l'entreprise.

Cela renvoie au caractère dialectique des phénomènes dynamiques (Staples, 1990) qui, sans constituer un obstacle comme tel, fait en sorte que le processus d'*empowerment* individuel devient un éternel renouveau, où l'individu est continuellement à la recherche des ressources requises pour faire face aux accros qui, inévitablement, garniront son parcours de façon récurrente (Ninacs, 2008, p. 36).

### **3.3 Réflexions par rapport à l'approche de la pleine conscience**

À la lumière des pages antérieures, il appert que la pleine conscience et l'*empowerment* ont balisé le stage spécialisé dans son ensemble. L'exposé théorique précédent se voulait un outil pour favoriser la compréhension du processus introspectif qui suivra. Ce dernier correspond à un des objectifs auxquels la démarche déployée dans cet essai doit s'astreindre : l'analyse réflexive du stage dans sa globalité.

#### **3.3.1 Psychologisation et individualisation de la pleine conscience**

Un des défis rencontrés au cours du stage a été de résister à la tentation d'interpréter les problématiques vécues par les individus à travers tous les axes du stage spécialisé et des interventions en découlant par le regard de la psychologie. J'ai, à l'occasion, senti ma tendance à me risquer dans cette voie devant les difficultés lors des séances de la pleine conscience. Ceci s'explique, entre autres, par le fait que la méthode de la pleine conscience, comme les autres credos théoriques<sup>1</sup> faisant partie du *corpus* existentiel humaniste, prône que la conscience personnelle est l'unique responsable de l'appréciation positive ou négative d'une expérience. Ceci revient donc à dire que la souffrance au travail est le résultat d'une inadaptabilité unique, la

---

<sup>1</sup> B.G. Reed (2005, cité dans Martine Duperré, 2008) mentionne qu'une théorie « est une série de propositions systématiquement reliées, utilisées pour expliquer ou prévoir des phénomènes. Ces propositions sont applicables à une grande variété de circonstances. Elle est composée d'un système de postulats, des principes acceptés et des règles de procédures destinées à analyser et parfois à prévoir ou alors à expliquer la nature de certains phénomènes » (p. 15-16).

sienne propre, ce qui, comme postulat, est psychologisant en soi. Le danger avec cette expérience introspective de pleine conscience, c'est que l'individu en vienne à se percevoir comme seul, isolé, responsable de son bonheur ou de son malheur au travail.

De plus, les prémisses et recommandations de la pleine conscience favorisent peu son jumelage avec les concepts associés au service social présentés dans le préambule, c'est-à-dire la conception d'individu-en-environnement, la capacité d'autodétermination<sup>1</sup> des individus, l'objet d'étude et d'intervention du travail social, la portée endogène et exogène de la vision du travailleur social, la promotion de la justice sociale et la défense des individus opprimés.

Pour moi, l'utilisation de l'approche de la pleine conscience, essentiellement centrée sur l'individu, s'est confrontée à ma perception de la réalité où ce dernier demeure un être de relations sociales interagissant sans cesse avec son environnement. Cette contradiction profonde m'a souvent laissée mal à l'aise, autant pour des considérations théoriques, qu'empiriques ou pratiques. Je me suis sentie constamment tirillée entre mon objectif de combiner les prémisses de la pleine conscience, soit l'importance de l'expérience individuelle subjective, avec les attributs du service social, tenant pour fondamentale l'interprétation sociale des difficultés. Le fossé théorique entre les deux positions est notable, et trouver des interventions qui épousent à la fois les deux s'est à l'occasion révélé ardu.

Cette dichotomie est à l'origine d'un malaise personnel à utiliser une approche centrée sur l'individu dans un stage spécialisé en service social cherchant à aider des individus susceptibles de souffrir à cause de conditions problématiques, liées à des déterminants environnementaux. Mes lectures, dès le tout début du stage spécialisé, m'avaient orientée quant aux causes de la souffrance au travail. Elles pouvaient dépendre d'un cadre individuel, bien entendu, mais à mes yeux, elles relevaient de l'organisation<sup>2</sup> du travail et même, de la société.

Mon désir de vouloir délaisser les analyses psychologisantes des phénomènes sociaux au profit de formules misant sur la prise en compte de l'environnement social des individus vivant

---

<sup>1</sup> Même s'il semble possible d'associer pleine conscience et capacité d'autodétermination des individus, des groupes et des collectivités, la manifestation d'une situation où la pleine conscience enclencherait une volonté d'autodétermination semble peu probable.

<sup>2</sup> Par exemple, les modes de gestion, le climat de travail, la surcharge de travail, les demandes afin que les employés se rendent disponibles en tout temps (téléphones cellulaires et des blocs-notes), la gestion de la performance, etc.

de la détresse dans leur milieu de travail en tant que facteur explicatif dominant s'est avéré quelque peu contrarié par la contrainte que m'imposait l'utilisation de l'approche de la pleine conscience.

Malgré mes réticences à y avoir recours dans les suivis psychosociaux, et ce, dans les 3 axes du stage, l'approche de la pleine conscience m'apparaît salutaire. Elle m'a semblé avoir sa place dans le déploiement du stage spécialisé dès le moment de la conceptualisation du mécanisme d'interaction des trois axes<sup>1</sup>.

En effet, les interventions de l'axe 1 rendaient propice cette découverte de soi chez les individus rencontrés. Elle pouvait certainement constituer un renforcement profitable en amont dans le processus de soulagement de la souffrance et faciliter le retour au travail. Dès le départ, j'ai envisagé que la pleine conscience prêterait main-forte aux individus dont j'aidais à cheminer en vue d'accéder à une connaissance d'eux-mêmes, étape incontournable au rétablissement, les amenant à prendre conscience de leur situation de vie au travail, de leurs besoins et de leurs valeurs. L'emploi de la pleine conscience selon les prémisses théoriques et méthodologiques exposées dans la section précédente dote les individus de la capacité d'identifier leurs besoins psychosociaux<sup>2</sup> afin de diminuer leur souffrance au travail, et, par voie de conséquence, générer un bien-être dans leur environnement de travail. Le fait de créer cette conscience de soi au travail, dans une attitude d'acceptation et d'écoute de ses émotions et de ses pensées, était un moyen de percevoir ses besoins au travail et de reconnaître les procédés individuels et collectifs assurant un état de bien-être au travail. Somme toute, la pleine conscience est précieuse : elle ouvre la porte à différentes façons d'envisager le travail et les défis qu'il pose.

### **3.3.2 Conjonction théorie-méthodologie-pratique de la pleine conscience**

Même si j'étais confiante pour ce qui était de mes connaissances et de mes compétences relativement à l'approche de la pleine conscience, je me suis rendu compte que ces représentations théoriques n'ont pas été garantes de la réussite des interventions entreprises dans le cadre de l'axe 1.

---

<sup>1</sup> Voir le mécanisme d'interaction des trois axes du stage spécialisé.

<sup>2</sup> Les besoins psychosociaux se définissent comme les besoins fondamentaux assurant le bien-être, la sécurité et le développement de la personne humaine.

En effet, si la majorité des rétroactions exprimées par des individus rencontrés à l'axe 1 furent positives, il est arrivé à l'occasion que je me sente prise dans une impasse sans être capable, à mon sens, d'intervenir de façon profitable pour les individus. J'avais cette vague impression que ce que je proposais était superficiel et répétitif. En somme, je ne voyais pas ce que ma démarche pouvait apporter de neuf à certains. Tout ceci a contribué à développer chez moi un sentiment occasionnel d'incompétence professionnelle, notamment lorsque je me retrouvais devant des interrogations quasi insolubles concernant la transposition de la théorie-méthodologie à la pratique. J'avais de la difficulté à mettre en mots et en exemples concrets la théorie de la pleine conscience afin d'aider les individus dans leur cheminement de diminution de leur souffrance au travail. Ces malaises expérientiels se sont souvent retrouvés au centre des discussions avec mon superviseur.

Un autre élément sur lequel je me suis beaucoup questionnée concerne la transposition de la théorie à la pratique de la pleine conscience, c'est-à-dire la limite que le facteur temps trace devant le rythme des individus à s'y épanouir. En effet, l'approche de la pleine conscience est une procédure qui se déploie sur une longue durée puisque sa démarche ne s'acquiert pas rapidement et demande des efforts soutenus et continus. Déconcertée par cette contingence fatidique dans le cadre d'un stage limité dans le temps, je voulais optimiser les répercussions de l'emploi de la pleine conscience afin de susciter des changements mesurables chez les individus dans le laps de temps relativement court qui nous était imparti. Cette pression temporelle me demandait donc parfois d'aller à l'encontre du rythme normal de développement de la pleine conscience. J'ai essayé d'imaginer des interventions adaptées qui, je le pensais, pourraient faciliter l'acquisition rapide d'une connaissance de soi. J'ai tenté de manière expéditive de provoquer chez les individus des changements de perception d'eux-mêmes ou des situations qu'ils vivaient au travail.

Comme toute approche existentielle humaniste, la pleine conscience croit dans la capacité de l'individu à cheminer, dans un rythme qui lui est propre. L'intervenant est donc amené à accueillir avec respect la démarche subjective qui se déploie devant lui, peu importe le temps qu'elle prend à s'actualiser. J'avoue que ma tendance à pousser les individus à adopter un cheminement rapide servait à ne répondre qu'exclusivement à mes besoins. Elle ne concordait

pas au type d'interaction inhérent à la pleine conscience, voulant que le rythme de progression soit exclusif à l'individu.

Est-il utile de préciser que cette pression substantielle brouillait, sinon torpillait, la majorité des interventions initialement conceptualisées pour le stage. Cette emprise du facteur temps générait des préoccupations multiples qui, parfois, surajoutaient des distractions dans la conduite des rencontres. J'en étais à ce point captive que j'avais l'impression que les individus se trouvaient eux aussi assujettis par ma façon de vouloir leur venir en aide efficacement et en peu de temps. Lorsque, grâce aux rendez-vous de supervision, je me suis rendu compte de mon comportement, j'ai décidé de lâcher prise. J'ai fait le choix volontaire d'entrer en action avec plus de souplesse. Cette nouvelle disposition intérieure a été utile, et a remis le cheminement du stage sur les rails. Si cette inquiétude s'était prolongée, elle aurait pu nuire aux bienfaits des interventions de la pleine conscience auprès des individus à qui je voulais apporter un soulagement à leur souffrance au travail.

### **3.3.3 Adhésion à l'approche de la pleine conscience**

La plupart des individus rencontrés à l'axe 1 (13 sur 16) ont apprécié l'approche de la pleine conscience et sa combinaison avec l'*empowerment*. Cependant, et il était possible de s'y attendre, certains (3 sur 16) ne se sont pas sentis interpellés ou mobilisés par cette formule. Pour justifier ce désintérêt, ils ont invoqué des raisons comme le manque de pragmatisme de la méthode, l'engagement émotionnel nécessaire trop prononcé ou leur indifférence pour ce genre de démarche.

Au moment des suivis psychosociaux, si quelqu'un me partageait ses préoccupations en relation avec cette pratique de la pleine conscience, je prenais le temps de l'écouter et de lui présenter les options qui s'offraient. À trois reprises, et grâce à une décision conjointe entre eux et moi, j'ai délaissé l'approche de la pleine conscience au profit d'une formule différente, soit l'*empowerment* unique ou l'approche systémique interactionnelle<sup>1</sup>. À cette étape, et lors des

---

<sup>1</sup> J'ai acquis les connaissances en rapport avec l'approche systémique interactionnelle lors du cours Théorie II, offert à l'UL et au cours des rencontres de supervision.

entretiens subséquents, je m'assurais de confirmer avec l'individu qu'il était à l'aise avec celle-ci. Avec leur assentiment<sup>1</sup>, les rencontres ont poursuivi leurs cours avec succès.

Que j'aie fait preuve de capacité d'adaptation ne signifie pas que je ne me sois pas questionnée quant à la raison de leur non-adhésion à la méthode de la pleine conscience. Je me suis interrogée relativement à cette incompréhension dont ils faisaient preuve devant le potentiel de changement que favorisait l'approche de la pleine conscience. Était-ce moi qui ne communiquais pas clairement le cheminement qu'elle impliquait? Après réflexion, et à la suite des rencontres discursives entre mon superviseur et moi, je suis d'avis que le fait d'avoir dû substituer une démarche à une autre n'est la faute d'aucune des deux parties. Il convient de concevoir tout simplement que l'approche de la pleine conscience n'est pas une solution applicable à tous ceux éprouvant de la souffrance au travail.

Bref, et parce qu'il est demandé au travailleur social de s'adapter et de respecter l'autodétermination/l'autonomie de l'individu devant lui, je crois qu'en employant une stratégie alternative j'ai répondu à cette exigence axiologique de la profession pour les individus se montrant récalcitrants à cette méthode.

### **3.4 Réflexions par rapport à l'*empowerment***

L'approche de l'*empowerment* a elle aussi amené son lot de questionnements, de réflexions et d'analyses. Afin de les exposer ci-dessous, ma démonstration suivra sensiblement les mêmes contours que ceux utilisés précédemment pour traiter de la méthode de la pleine conscience.

#### **3.4.1 Conjonction théorie-méthodologie-pratique de l'approche de l'*empowerment***

Comme ce fut le cas pour la pleine conscience, passer de la théorie à la pratique en ce qui a trait à l'*empowerment* fut ardu en début de parcours. J'ai trouvé problématique de développer des stratégies d'intervention concrètes favorisant l'appropriation ou la réappropriation du pouvoir décisionnel dans l'environnement psychosocial au travail.

---

<sup>1</sup> Je suis d'avis que même si la responsabilité de déployer la méthode d'intervention la plus appropriée aux besoins de l'individu revient au travailleur social, de par ses compétences théoriques, méthodologiques et pratiques, l'individu est en droit de connaître les principes sous-jacents des théories ou des types d'intervention utilisés.



Même si les assises théoriques et les composantes du processus d'*empowerment* telles que proposées par Ninacs (1995; 2003; 2008), et exposées brièvement plus haut, m'apparaissaient claires, je n'arrivais pas à concevoir des interventions spécifiques à cette approche qui permettraient d'encourager la prise de pouvoir ou son maintien chez les individus souffrant au travail. Au même titre que les difficultés d'applications décrites avec la démarche de la pleine conscience ont trouvé bien souvent une issue dans les rencontres discursives avec mon superviseur, je dois admettre qu'il en fut de même pour les concepts et stratégies liés à l'*empowerment*. Une discussion particulière me vient à l'esprit où l'idée des jeux de rôles s'est imposée. J'ai entrevu que cette pratique serait susceptible d'aider les individus à développer un sentiment d'*empowerment*, mais aussi à transposer ledit sentiment dans la vie quotidienne au travail. Cette découverte représente une étape cruciale dans mon stage.

Les jeux de rôles proposés s'attachaient à exhiber des situations propres à épouser les valeurs et finalités du service social. Les activités visaient particulièrement les thèmes du respect de l'autodétermination/l'autonomie et de la dignité des individus vivant de la souffrance au travail. L'idée étant de les amener à percevoir ou à repenser leur expérience émotionnelle et comportementale dans une situation de souffrance au travail, dans un arrêt ou dans un retour en découlant, de manière à éveiller les sentiments d'oppression, d'injustice ou d'indignation enfouies dans un silence blessé.

Les causes de la souffrance vécue pouvaient présenter des origines multiples. En particulier, plusieurs ont affirmé n'avoir pas voix au chapitre à propos de leur environnement psychosocial au travail, ils interprétaient la conjoncture dans laquelle ils se trouvaient comme les maintenant dans l'incapacité de pouvoir mettre de l'avant des propositions sur la façon idéale de travailler, ce qui, bien souvent, suscitait chez eux un ressenti de vacuité et d'insignifiance.

En ce sens, les jeux de rôles offraient à mes yeux une potentialité active leur permettant de s'exercer à faire respecter leurs opinions, leurs points de vue, leurs solutions devant les difficultés, etc. De plus, ces techniques d'intervention favoriseraient le développement des compétences touchant l'expression de soi, ce qui, conséquemment, pouvait diminuer leur souffrance au travail.

### **3.4.2 Ancrage psychologique et *empowerment***

J'ai mentionné plus haut qu'une des limites personnellement reconnues à l'approche de l'*empowerment* concernait le peu de cas qu'elle faisait de l'implication psychologique individuelle. Par contre, après avoir exercé une certaine pratique avec ce modèle théorique et observé le cheminement des individus au travers le processus anticipé d'acquisition ou de réappropriation de pouvoir, j'aimerais, à ce stade de mon exposé, réaliser un retour réflexif quant à la conception de la démarche telle que je la percevais au départ.

En effet, je me suis rendu compte que l'*empowerment*, au contraire de ce que je pouvais penser initialement, n'invalide pas le vécu émotionnel des individus. L'approche propose plutôt de le reconnaître et de le canaliser en action, à la manière des jeux de rôle présentés plus haut. En ce sens, les sentiments liés à l'injustice sociale, à l'indignation, à la honte, à la culpabilité, etc., sont partie prenante du processus de changement et de l'*empowerment*. Elles servent de balises émotionnelles à travers lesquelles l'évolution peut s'opérer. En effet, ces blessures morales vécues au travail peuvent produire de la souffrance, certes, mais celle-ci peut se traduire en affects puissants et moteurs, capables de propulser les gens vers une transformation individuelle, groupale, organisationnelle et communautaire<sup>1</sup>.

L'approche d'*empowerment* permet d'entrevoir que, si l'individu ébranlé puise les forces en lui et autour de lui (lien social) pour se relever, il peut, dans cette réappropriation de sa force avec les autres, s'affranchir de sa condition problématique afin de ressentir un état de mieux-être. On sait que les principales psychopathologies du travail comme le *burnout*, le stress, la détresse, etc. impliquent souvent l'existence d'un choc entre l'idéal qui pouvait habiter quelqu'un, son vécu et l'impuissance d'agir dans laquelle il se trouve.

### **3.5 Réflexion sur la combinaison de la pleine conscience et l'*empowerment***

Après la présentation des postulats accompagnant les modalités de la pleine conscience et de l'*empowerment*, il est question, dans les lignes qui suivent, de les considérer en symbiose. Bien entendu, il faudra reprendre les considérations réflexives élaborées précédemment à propos

---

<sup>1</sup> Cela reste toutefois à valider sur le plan de la recherche et grâce à des données empiriques.

de l'emploi de chacune des méthodes et enfin, élaborer sur les difficultés rencontrées lorsqu'il fut question de les unifier dans le déploiement de l'axe 1 du stage.

### **3.5.1 Une approche conventionnelle et une approche anticonventionnelle**

En effet, comme on peut facilement l'imaginer, l'intégration de l'approche de la pleine conscience et de celle de l'*empowerment* ne s'est pas réalisée sans anicroche. La principale difficulté est venue du fait que chacune des formules présente des prémisses à priori opposées. En résumant à l'essentiel, on pourrait avancer que, la pleine conscience considère l'individu comme responsable de son propre bonheur tandis que l'*empowerment* situe la responsabilité du contexte environnemental au cœur du bien-être individuel.

En tenant compte du fait que chacune avance une explication particulière de ce qui cause les problématiques humaines et les façons de les aborder, une seconde entrave s'est élevée lorsqu'est arrivé le temps de planifier et de réaliser des interventions psychosociales<sup>1</sup> auprès des personnes que j'essayais d'aider. Cela va sans dire que le défi qui se présentait consistait à envisager et à concevoir des interventions psychosociales capables d'épouser à la fois les valeurs de l'approche de la pleine conscience, ainsi que celles de l'*empowerment*, tout en respectant les paramètres axiologiques, normatifs, théoriques et méthodologiques du travail social.

Cette dichotomie conceptuelle et cette tension apparente entre les deux approches s'expliquent par la compartimentation binaire des approches théoriques en service social : conventionnelles versus anticonventionnelles. Les approches conventionnelles prônent le changement individuel et visent essentiellement l'adaptabilité des individus-en-environnement. Dans cette catégorie, on retrouve, par exemple, les pratiques psychodynamiques, comportementales, celles centrées sur les solutions, etc. Les méthodes anticonventionnelles, elles, voient plutôt que c'est l'environnement qui doit s'adapter aux individus et à leurs besoins. Elles proposent en ce sens des mutations durables pour ce qui concerne les déterminants sociaux de la souffrance humaine. Dans cette famille de raisonnements, on postule que les problèmes autant individuels que sociaux ont des solutions sociales. On y retrouve entre autres les

---

<sup>1</sup> En lien avec le continuum d'intervention en service social.

approches de type marxistes<sup>1</sup>, les approches féministes, les stratégies anti-oppressives, l'approche structurelle, etc. Toutes possèdent un objectif commun : la transformation sociale.

À la lumière des quelques esquisses formulées dans le paragraphe précédent, il paraît évident que la pleine conscience pourrait être cataloguée comme une approche conventionnelle, tandis que l'*empowerment* se classifierait comme anticonventionnelle. Ceci explique en partie tout au moins l'embarras que j'ai ressenti à tenter de créer des interventions psychosociales épousant à la fois les postulats conventionnels et d'autres anticonventionnels : j'avais à jongler avec deux catégories opposées.

Tout au long du continuum d'intervention propre à mon stage, une tension s'est maintenue en équilibre sur le fil unifiant les deux approches théoriques et leurs applications méthodologiques. Cette gêne, normale pour la situation, se motive par la disparité des approches retenues, où l'un voit l'individu comme tenu de s'adapter à son environnement — l'approche de la pleine conscience — tandis que l'autre, l'*empowerment*, croit que c'est l'environnement qui doit se moduler à la réalité individuelle et collective. Cependant, en dépit de ces facteurs qui se veulent contradictoires à la base, les deux offrent un point commun, qui sera décrit dans ce qui suit.

### **3.5.2 Une similitude présente**

L'évitement est une réaction normale de l'être affligé. Expurger la source du mal de sa conscience apparaît à première vue comme une manière rapide d'éliminer la douleur. Bien entendu, cette attitude est inadéquate et futile. Et c'est sur ce diagnostic que les deux approches font cause commune.

La pleine conscience reconnaît clairement l'inanité de l'évitement expérientiel. Elle propose plutôt d'éprouver cette souffrance au travail afin de s'en servir comme d'un tremplin vers le processus d'acceptation et de lâcher-prise. L'*empowerment*, pour sa part, demande aux individus de se rendre compte des circonstances créant de la souffrance au travail, bref, de ne pas se fermer les yeux sur les situations d'oppression, d'injustice ou autre. En ce sens, elle fait écho à

---

<sup>1</sup> Plus d'informations sont fournies sur la vision marxiste à la section 6.

la pleine conscience ainsi qu'à l'importance d'admettre la souffrance vécue et de s'aviser des conséquences qu'elle inflige en soi.

Bien entendu, une fois cet accord détecté entre les deux méthodes, les formules qu'elles prônent pour apaiser la douleur morale divergent totalement. La pleine conscience croit que l'individu peut se défaire de sa souffrance au travail en utilisant uniquement le parcours expérientiel individuel. L'*empowerment*, pour sa part et, bien que la démarche ne renie pas un certain regard individuel, demande de dépasser le seul rapport à soi. Elle engage les gens à sortir de l'individualité et à concevoir le lien existant avec les autres, à l'aide de l'outil privilégié qu'est la conscience critique, telle que présentée au point 3.2.4.

### **3.5.3 Le bienfait de combiner les deux approches théoriques**

En somme, même si les deux approches utilisées ne se rejoignent que sur un nombre limité d'aspects, allant jusqu'à s'opposer quand il s'agit de la progression prescrite vers la réduction de la souffrance, il n'en demeure pas moins qu'en les déployant ensemble, des infléchissements notables peuvent surgir chez les individus souffrants.

La connaissance de soi proposée par la pleine conscience offre à l'individu souffrant de reconnaître son potentiel de changement. Ce changement sera d'autant efficace que l'*empowerment* l'enjoint à interpeler le monde par l'analyse que lui permet la conscience critique. Grâce à ces deux ressources, il cheminera d'un point de départ où sa rémission avait pris une forme uniquement individuelle vers un processus d'ouverture aux autres. Conséquemment, l'individu se trouve en mesure de conduire son état de souffrance au travail initial vers un état de bien-être respectant ses valeurs, ses besoins psychosociaux et sa capacité d'autodétermination/l'autonomie.

De ce fait, je crois, qu'utiliser ces deux approches de façon combinée, dans le cadre de la profession en service social et en contexte de souffrance au travail, est une méthode efficace. Elle permet de diminuer significativement la souffrance au travail chez les individus en arrêt de travail ou en processus de retour. Les informations recueillies à travers le stage spécialisé appuient cette conclusion et m'autorisent à confirmer l'hypothèse et les réflexions qui en ont découlé, à l'origine de mon choix de conjuguer ces deux démarches.

#### **4. Analyse de l'axe 2 : interventions de petits groupes**

L'axe 2 du stage spécialisé avait pour objectif de cibler la population des superviseurs immédiats en utilisant la méthode d'intervention de petits groupes en service social. De la même manière que pour l'axe 1 à la section 3, son analyse explorera les éléments théoriques importants et présentera une partie réflexive relative au déroulement des activités s'y rapportant.

Il convient de rappeler ici que les interventions psychosociales auprès des superviseurs immédiats visaient essentiellement à promouvoir l'acquisition de compétences professionnelles et personnelles lors des retours au travail des employés.

Il est utile aussi de préciser que le cadre théorique se rattachant à l'axe 2 ne relevait que d'une seule des deux approches décrites plus haut, soit l'*empowerment*. Ce choix découle de mon désir de voir les superviseurs se réapproprier une certaine capacité d'action lors de la réintégration d'un employé. Cette motivation résulte des acquis que m'ont laissés mes lectures réalisées à l'étape de l'élaboration du cadre conceptuel. De plus, certaines rencontres effectuées au début du stage dans le but de connaître la population des superviseurs immédiats m'ont amenée à croire que le sentiment de ne posséder que très peu de pouvoir habite ces derniers; conséquemment, ils s'impliquent minimalement<sup>1</sup> dans les situations de retour au travail. Bien entendu, j'é mets cette affirmation sous toute réserve, car elle n'est que l'écho des seuls propos tenus par les employés croisés au fil de l'axe 1<sup>2</sup>. À ce titre, j'ai débuté ma tâche autour de l'axe 2 avec l'idée préconçue que cette non-action et cette insuffisance de pouvoir provenaient peut-être d'un certain manque de connaissance des rôles et responsabilités des superviseurs immédiats dans les situations de retour au travail.

Dès lors, à la lumière des données avec lesquelles j'abordais cette étape, j'ai jugé que l'approche de l'*empowerment* répondait à mon dessein d'outiller les superviseurs immédiats avec des habiletés et des notions les rendant plus fonctionnels dans l'aide à offrir aux employés en retour au travail, tout en favorisant une meilleure emprise sur leur capacité d'intervenir.

---

<sup>1</sup> Par implication minimale, j'entends leur non-disponibilité à établir un contact avant le retour au travail, la difficulté à organiser de véritables rencontres officielles de retour au travail, les actions limitées afin de faciliter les retours au travail, etc.

<sup>2</sup> Ces propos proviennent des rencontres individuelles avec les employés souffrants et effectuant un retour au travail. Bien que ces données se soient avérées essentielles dans le stage spécialisé, le contrat de stage n'a pas été modifié afin de marquer leur prépondérance.

#### 4.1 La pertinence de l'intervention sociale de petits groupes durant l'axe 2

L'intervention de petits groupes en service social peut se voir sollicitée en différentes situations problématiques, avec des types variés de groupes et avec un nombre diversifié de populations. De plus, le travail social de petits groupes permet aux individus de s'entourer de gens vivant les mêmes difficultés et de s'aider mutuellement. Il facilite ainsi :

1. les interactions sur les plans émotionnel, cognitif et comportemental;
2. la résolution de problèmes, dans le sens où priment l'échange et la délibération à plusieurs sur des enjeux ou des défis précis, et encourage la co-construction des solutions;
3. l'acquisition de nouveaux comportements et habiletés psychosociales chez les superviseurs immédiats, ce qui pourrait se répercuter en facilitant les retours au travail<sup>1</sup>.

Ces conceptions s'assimilent intimement avec l'approche de l'*empowerment* et avec ses prémisses qui enseignent l'idée que cette démarche, lorsqu'utilisée en groupe, produit des résultats satisfaisants (Daniel Turcotte et Jocelyn Lindsay, 2014).

De plus, comme cela a été mentionné plus haut, l'intervention sociale de petits groupes permet la création d'une entraide parfois salutaire pour les participants et se veut elle aussi centrale dans cette méthode. En ce sens, j'étais d'avis que les interactions présentées au fil de cet axe allaient ouvrir la porte à l'apparition de l'aide mutuelle<sup>2</sup> entre les superviseurs immédiats. Une telle aide mutuelle semble essentielle puisqu'elle favorise l'appropriation de pouvoir par les participants (Turcotte et Lindsay, 2014) et, de ce fait, assure leur autodétermination/autonomie, ce qui se lie aussi à l'approche théorique ici préconisée. La relation d'aide et l'acquisition d'autonomie s'inscrivent au cœur de la réussite des rencontres de petits groupes. Cette conviction m'a servi de guide tout au long de la mise sur pied et de la réalisation de ces rendez-vous collectifs.

---

<sup>1</sup> Ce qui se rattache aux objectifs présents dans le contrat de stage spécialisé.

<sup>2</sup> L'aide mutuelle renvoie à l'idée que les participants à un groupe peuvent s'aider eux-mêmes et prêter main forte aux autres en partageant des « idées, des suggestions, des solutions, des sentiments et des informations, en comparant des attitudes et des expériences, et en entretenant leurs relations » (Turcotte et Lindsay, 2014, p. 8).

## 4.2 Les assises théoriques de l'intervention de petits groupes

Il est bien de connaître les arguments guidant la décision d'adopter un type d'intervention plutôt qu'un autre en service social, mais encore faut-il que ce choix se rattache à des assises théorico-méthodologiques solides. Comme l'intervention de petits groupes se veut une méthode d'intervention, il semble normal qu'elle soit décrite par une ou plusieurs théories. Turcotte et Lindsay (2014) les ont divisées selon trois grandes catégories :

1. Celles qui s'attachent aux comportements individuels au sein d'un groupe;
2. Celles qui s'intéressent aux forces extérieures du groupe;
3. Celles qui considèrent le groupe comme ayant une identité propre.

La première école de pensée est composée, entre autre des démarches de types humanistes où l'on s'attarde à la capacité de l'individu à modifier ses expériences subjectives afin d'en ressentir un bien-être. L'approche de la pleine conscience pourrait ainsi appartenir à cette classe.

La deuxième catégorie se préoccupe des ressources extérieures au groupe dans le sens où lesdites ressources externes peuvent, dans certains cas, constituer des leviers ou bien des barrières au changement. C'est ce que postule la théorie du soutien social qui croit que les individus peuvent s'entraider afin d'augmenter le sentiment de contrôle personnel sur leurs vies, en partageant des tâches, de « l'assistance matérielle et cognitive, et du réconfort émotionnel » (Turcotte et Lindsay, 2014, p. 28). Cependant, pour cette école de pensée, si des barrières externes au groupe existent, comme l'oppression et la discrimination, alors ces forces peuvent s'opposer aux interventions et éliminer les potentiels effets bénéfiques que peut apporter cette formule.

La troisième catégorie conçoit les groupes comme une entité en soi. On retrouve les porteurs de cette vision principalement dans la famille des approches à caractère systémique, telle la théorie des systèmes sociaux. Ces approches théoriques se représentent le groupe comme une configuration articulée autour d'objectifs, de frontières et de modèles régulateurs qui lui sont propres. De tels courants de pensée stipulent que tout groupe se compose de systèmes qui tendent



à la résolution des problèmes en même temps qu'ils se trouvent soumis à des forces externes et internes, telles que la cohésion, les rôles, le *leadership*, etc. (Turcotte et Lindsay, 2014, p. 29).

En somme, il appert que les interventions sociales de petits groupes déployées au cours de la réalisation de l'axe 2 appartiennent à la 2<sup>e</sup> catégorie, approche qui se reconnaît dans le soutien social. En effet, les superviseurs immédiats avaient à s'entraider les uns les autres dans leur apprentissage et dans le développement de leurs compétences relativement à la souffrance au travail, les arrêts que cela occasionne et les retours au travail. De plus, ils étaient amenés à trouver ensemble des solutions à ces trois problématiques.

#### **4.3 Les objectifs du travail social de groupe**

À la lumière des informations précédentes, il est possible de comprendre en quoi un groupe correspond à « un système d'individus en interaction dont les membres cherchent et donnent informations, suggestions et opinions pour résoudre des problèmes » (R. Bales, 1953, cité dans Hélène Massa, 2006).

C. Papell et B. Rothman (1978, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014, p. 10) dénombrent quatre buts de l'intervention sociale de petits groupes :

1. Favoriser le changement d'attitude ou de comportements des personnes qui font face à des situations problématiques de même nature;
2. Susciter le changement social en encourageant les personnes à agir dans leur milieu, en mettant en place des ressources ou en faisant la promotion de changements sociaux;
3. Favoriser le développement personnel, la socialisation et l'action préventive; et
4. Humaniser les organismes et les rendre plus efficaces.

Ces quatre éléments s'harmonisent avec ceux de L. Brown (1991, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014) voulant que les objectifs de l'intervention sociale de petits groupes soient ponctués à différents endroits sur un continuum de changement, allant de la transformation individuelle à l'évolution sociale. Ceci explique aussi ma préférence pour ces démarches en petits groupes en ce qui concernait les superviseurs immédiats. En effet, j'avais espoir qu'ils se sensibilisent à la souffrance au travail, aux arrêts que cela provoque et aux retours qui en

découlent, afin que par la suite ces acquis se métamorphosent en conscientisation organisationnelle<sup>1</sup>.

#### **4.4 Typologie des groupes en service social**

Les groupes que le service social prend en charge se distribuent selon deux catégories : celle qui relève du rétablissement des personnes et celle orientée vers une tâche. Les groupes de traitement correspondent à ceux qui répondent principalement aux besoins sociaux et émotionnels de chacun des participants. L'intention derrière le support est le soutien, l'éducation, la croissance, la thérapie ou la socialisation. Le groupe de tâches sert l'objectif de résoudre les difficultés organisationnelles, en proposant des idées novatrices ou en favorisant la prise de décision (R.W. Toseland et R.F. Rivas, 2012, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014). Ce dernier type de groupe correspond à celui visé par les interventions mises sur pied pour l'axe 2.

Turcotte et Lindsay (2014) voient huit caractéristiques nécessaires à l'élaboration d'un groupe de tâches :

- L'existence d'une mission à accomplir est fondamentale;
- Les rôles sont généralement assignés;
- La communication est dirigée autour des exigences de la tâche;
- Les procédures sont formelles;
- Les membres qui constituent le groupe possèdent l'expertise permettant l'atteinte de la finalité envisagée;
- L'expression personnelle est faible;
- Les discussions sont privées ou ouvertes au public;
- L'évaluation des résultats est guidée par le succès des objectifs préalablement fixés.

---

<sup>1</sup> Ce qui renvoi à une prise de conscience qui peut avoir des résonances au sein de l'organisation, dans tous les paliers, tels que les rencontres de gestion, les rencontres d'équipe entre les employés et gestionnaires, les comités de haute gestion, etc.

À la lumière de ces attributs, il est évident que les interventions proposées dans l'axe 2 répondent en tout point à celles d'un groupe centré sur la tâche.

Toujours selon Turcotte et Lindsay (2014), ces deux entités groupales, le groupe de traitement ou de tâches, peuvent se décliner en sous-ordres : le groupe naturel, le groupe formé, le groupe formel et l'informel, le psychogroupe, le groupe ouvert et le groupe fermé. Si l'on tente de catégoriser plus précisément le groupe développé dans le cadre de l'axe 2 de mon stage, on peut dire les choses suivantes :

1. La forme du rassemblement était d'abord de type *groupe de tâches*, car les superviseurs immédiats devaient trouver réponse, sinon réfléchir aux problèmes organisationnels et sociaux précis que sont la souffrance au travail, les arrêts de travail et les retours au travail;
2. La composition du collectif a pris le profil d'un *groupe formé* puisque c'est une ressource externe, en l'occurrence, moi, qui ai structuré les modalités de la synergie, comme le nombre de participants ou le nombre d'ateliers d'intervention, ainsi que plusieurs autres détails;
3. La nature du sous-groupe correspondait à la catégorie *groupe formel* étant donné la rigidité de la structure du ralliement, où chacun avait un rôle explicite, autant en ce qui me concerne que pour ce qui est des superviseurs immédiats;
4. La dynamique de travail se voulait celle d'un *sociogroupe*, de par le fait que les participants œuvraient ensemble à résoudre des problèmes communs, comme la souffrance au travail, les arrêts de travail et les retours qui leur sont consécutifs;
5. L'invariabilité des membres prenant part aux rencontres, les superviseurs immédiats, faisait que ces entretiens gravitaient autour d'un *groupe fermé*.

#### 4.5 Les attitudes de l'intervenant en travail social de petits groupes

Comme dans tous types d'intervention, le travailleur social effectuant des interventions de petits groupes doit posséder des attitudes<sup>1</sup> adéquates et en concordance avec la profession du service social. R.L. George et D. Dustin (1988, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014) ont déterminé huit qualités dont le travailleur social doit faire montre lors de l'intervention de petits groupes :

1. La conscience de soi;
2. L'authenticité;
3. La capacité d'établir des relations chaleureuses;
4. La sensibilité;
5. La confiance en soi;
6. Le sens de l'humour;
7. La flexibilité;
8. Le désir de s'améliorer.

En ce qui me concerne donc, il devenait essentiel de présenter l'aptitude à recourir à chacune d'elles afin de rencontrer adéquatement mes objectifs de stage et ceux exigés par l'UL.

D'abord, pour ce qui est de *la conscience de soi*, je me suis positionnée en tant qu'intervenante vivant des émotions. Les expériences que j'ai connues, négatives comme positives ont été inscrites dans mon journal de bord.

En ce qui a trait à *l'authenticité*, j'ai tenté dans mes rapports à l'intérieur du petit groupe de m'en tenir à cette attitude propice à susciter un climat de confiance et utile à la cohésion, à l'échange et au partage. L'objectif ultime de ces mécanismes sociaux demeurant la création de l'aide mutuelle.

La *capacité à établir des relations chaleureuses* est une qualité qui permet que les membres du groupe se sentent accueillis et confortables au contact des autres. Mon désir de vouloir que les participants et moi-même soyons en mesure de faire preuve de respect et d'écoute

---

<sup>1</sup> Les attitudes se définissent comme « des dispositions ou façons d'être dont la composante socioaffective est importante » (Turcotte et Lindsay, 2014, p. 66).

attentive tirait sa source de cette relation conviviale. Relation que j'ai pu voir s'installer rapidement au sein du groupe.

Pour amener un groupe à un fonctionnement où prévalent la réciprocité et le respect, il faut démontrer de *la sensibilité* dans relations avec chacun et avec tous. Voilà pourquoi je me suis constamment efforcée d'entendre et de comprendre les besoins du groupe afin d'y répondre ou de m'ajuster.

J'ai aussi dû puiser *la confiance en moi* propre à faciliter la bonne marche du groupe et à prendre conscience de mes forces et de mes faiblesses dans l'animation. Cette nécessité m'a amenée à parfaire les compétences que je possédais déjà et à en acquérir de nouvelles.

*L'humour* dont j'ai dû faire preuve s'est avéré un élément essentiel à détendre l'atmosphère et à créer un climat propice aux échanges dans mes interactions de petits groupes.

J'ai aussi dû user de *flexibilité* afin de m'adapter aux besoins des participants. De ce fait, les commentaires émis par les superviseurs se sont montrés cruciaux et utiles à moduler mes ateliers et mon animation aux besoins des membres du groupe.

Cette accommodation, pratiquée de manière autoréflexive, m'a servi dans ma volonté à m'améliorer. En outre, j'accordais une importance particulière aux rétroactions des participants. Elles me permettaient de connaître les forces et les faiblesses de mon animation, ainsi que du contenu des ateliers; de plus, elles m'ont servi à moduler mes interactions, comme je l'ai dit précédemment, mais aussi à en tirer des enseignements que je pourrai réinvestir.

#### **4.6 Réflexions par rapport à l'intervention sociale de petits groupes**

À ce stade dans l'exposition des composantes de l'axe 2, il devient nécessaire de fournir des précisions descriptives et critiques aptes à circonscrire les particularités théoriques, méthodologiques et pratiques des interventions de petits groupes déployées lors du stage spécialisé. Dans ce qui va suivre, je présente les considérations que les activités accomplies tout le long de cet axe ont pu susciter chez moi, autant pour ce qui a trait à la pratique qu'à la méthodologie ou encore, au regard de leur conjonction.

#### **4.6.1 Le nombre d'ateliers**

À l'étape de la conception du projet de stage spécialisé, j'avais planifié animer quatre ateliers d'une heure pour les superviseurs immédiats (11). Ceux-ci auraient porté sur la souffrance vécue au travail, les arrêts et retours qui en découlent, ainsi que sur les besoins psychosociaux des employés dans le processus de retour au travail. Malheureusement, je me suis vite trouvée dans l'impossibilité de concrétiser mon programme initial.

Tout d'abord, il m'a fallu cerner les caractéristiques de la population concernée. En lisant les politiques et les directives touchant les responsabilités managériales, en discutant avec des superviseurs immédiats et en questionnant mon superviseur de stage, j'en suis venu à la conclusion qu'en raison de leurs occupations journalières multiples, les superviseurs immédiats ne disposent que peu de temps libres pour participer à encore plus de réunions ou ce qui s'y apparente. Il est donc apparu peu réaliste de mettre sur pied 4 ateliers d'une heure chacun en l'espace d'un mois, devant la surcharge qui les affectait déjà. Ce faisant, j'ai choisi de réduire le nombre d'ateliers à trois.

De plus, il m'a fallu me questionner sur la durée des ateliers et sur le moment idéal pour les tenir si je voulais voir un nombre significatif de superviseurs immédiats se présenter. Après plusieurs analyses et discussions avec mon superviseur, il m'a semblé que l'instant de la journée où la majorité des superviseurs se révélaient disponibles correspondait à l'heure du dîner. Or, organiser les ateliers à cette occasion m'obligeait à repenser la planification initiale prévoyant des ateliers de 60 minutes. Je devais ainsi tenir compte des contingences suivantes : laisser du temps aux superviseurs immédiats pour manger, pour se dégourdir les jambes et s'oxygéner. En somme, en plus de diminuer le nombre d'ateliers, j'ai dû modifier la durée anticipée de ces derniers. J'ai donc offert trois ateliers de 45 minutes, en invitant les participants à se restaurer pendant ceux-ci.

Ces transformations m'ont contrainte à retoucher le contenu des ateliers et à élaguer des notions. J'ai dû revoir les sujets abordés, tout en apportant des correctifs aux modalités d'interventions. Je dois avouer que ce travail d'ajustement ne s'est pas révélé de tout repos. En effet, au regard des données théoriques et empiriques que j'avais compilées, je me représentais l'ensemble des concepts comme indispensables!

Finalement, synthétiser la matière et remanier la planification n'ont pas nui, car j'ai été en mesure de profiter d'une participation maximale des superviseurs immédiats à trois ateliers de quarante-cinq minutes sur la souffrance au travail, les arrêts de travail et les besoins psychosociaux des employés lors des retours au travail.

#### **4.6.2 L'importance de la théorie-méthodologie et le partage expérientiel**

S'il fut difficile de réorganiser les ateliers dans un nouveau format, je dois dire que j'ai réalisé après-coup que, même avec cette facture réduite, j'avais prévu beaucoup trop de matériel informatif pour les ateliers. Par exemple, lors de l'animation du premier, j'ai beaucoup parlé et n'ai laissé que peu de place à l'échange entre participants. Même si j'avais l'impression que mes propos intéressaient les superviseurs immédiats, mon type d'animation n'a pas assez favorisé le dialogue et la contribution de chacun. Bref, à la toute fin du premier atelier, je me sentais un peu anxieuse à l'idée de lire la grille de rétroaction anonyme distribuée aux participants.

Celle-ci est normalement utilisée par le PAEO lors de leurs interventions de groupe. Elle permet de connaître l'opinion des superviseurs immédiats au sujet de l'atelier auquel ils viennent d'assister. En résumé, leur évaluation correspondait à mes propres observations à propos de la rencontre : il y avait eu trop de contenu formel et pas assez d'interaction. J'ai révisé les ateliers subséquents pour répondre à leurs besoins et aux demandes, tout en cherchant à rejoindre mes propres objectifs, aiguillés autour de l'idée de favoriser l'autodétermination/l'autonomie des participants en tant que co-décideurs du propos des ateliers.

Pour ce faire, j'ai épuré la matière, non sans difficulté, du deuxième et du troisième atelier. À la suite de ce réaménagement, l'animation de la rencontre ultérieure s'est passée sans anicroche; conséquemment, les rétroactions des participants se sont montrées meilleures. Ils disaient avoir aimé l'animation et le contenu, avoir apprécié mes échanges avec eux et mon intérêt à connaître leurs avis au sujet des arrêts de travail. Avec ces réponses stimulantes en tête, je me sentais d'attaque pour gérer habilement le troisième atelier.

Il s'agissait de celui auquel j'accordais le plus d'importance, étant donné le sujet qu'il abordait et le rôle central qu'il exerçait dans le stage spécialisé : les besoins psychosociaux des employés en retour au travail. J'ai commencé l'animation avec confiance. Moins de cinq minutes venaient de s'écouler lorsqu'un superviseur immédiat a présenté une requête inattendue : il

voulait parler de l'expérience de retour au travail qu'il avait lui-même connue en tant qu'employé<sup>1</sup>. Flexible en tant qu'animatrice, je lui ai accordé la parole en souhaitant que cette interposition débouche sur un dialogue créatif. Le participant a partagé son vécu émotionnel au moment où il avait réintégré son milieu de travail, il a exprimé son sentiment d'avoir été jugé par son superviseur et ses collègues; enfin, il a même abordé la question de ses besoins psychosociaux à la faveur de ce parcours.

Il va sans dire que pendant son témoignage, afin de permettre et de respecter cet échange en groupe, le contenu entier de ma présentation s'est trouvé mis de côté. Par contre, et sans qu'il le sache, tous les éléments de son discours, tels que l'importance de l'écoute de la part des superviseurs immédiats dans les retours au travail, l'attention qu'ils accordent aux employés et la sincérité de leur intérêt pour leur cheminement constituaient l'essentiel des informations que je voulais moi-même dispenser. C'est donc à l'aide de l'espace dialogique axé sur le vécu du superviseur et surtout, grâce aux réactions des participants que l'acquisition des notions à transmettre s'est réalisée. J'ai constaté que les superviseurs sont apparus sensibles à la portée majeure que peut prendre le fait de répondre aux besoins psychosociaux des employés en retour au travail. Je les ai laissés avec le sentiment qu'ils avaient intégré des connaissances et des habiletés les rendant plus aptes à gérer de manière réussie des retours au retour.

J'ai noté aussi que les superviseurs immédiats ont semblé plus intéressés par le discours de leur collègue que par le mien. Cette contingence a contribué à me faire réaliser que la conjonction théorie-méthodologie n'a parfois que peu d'attrait vis-à-vis du partage expérientiel dans de petits groupes. Le témoignage d'un individu vaut par moments plus que toutes les informations scientifiques réunies et les meilleures techniques d'intervention. L'aide mutuelle, agissant parfois en dehors de la volonté des intervenants, apparaît comme un puissant moteur chez les individus, capable de les mener à résultats intéressants. Voilà pourquoi on doit favoriser son émergence autant que possible dans la dynamique des petits groupes en travail social.

---

<sup>1</sup> Bien que j'aie écrit au début de cette section que les interventions sociales de petits groupes ne contenaient pas de notions théoriques appartenant à la pleine conscience, le partage expérientiel de ce superviseur immédiat a, contre toute attente, permis l'intégration de certaines notions existentielles humanistes propres à l'approche de la pleine conscience, tel que l'acceptation et le lâcher-prise.



En complément, cependant, il est possible d'affirmer que, bien que le groupe possède une force ayant suscité la création de ce partage expérientiel et la création de l'aide mutuelle, il ne faut pas négliger la portée de l'animation offerte par l'intervenant. En ce sens, je pense que mon ouverture envers les besoins du groupe, ma souplesse, ma volonté de favoriser l'autodétermination/l'autonomie des participants a permis l'avènement de cet espace discursif constructif. Si j'avais mené le jeu de façon rigide en n'écoulant que mes propres exigences, il y a fort à parier que le groupe n'aurait pu profiter du vécu formateur du superviseur immédiat.

#### **4.6.3 Au-delà de la formation des superviseurs immédiats... le soutien**

Comme présenté au début de cet essai, j'avais envisagé mon stage en fonction du mécanisme d'interaction des trois axes. J'étais convaincue qu'afin de faciliter les retours au travail des employés, la simple formation des superviseurs immédiats ne semblait pas suffisante. Je ne m'étais pas trompée.

En analysant les grilles de rétroaction des participants à la suite du troisième atelier, certains commentaires récurrents ont fait surface : certains superviseurs ne se sentaient pas encore tout à fait à l'aise de se retrouver seuls dans des situations de retour au travail étant donné le rôle prépondérant qu'ils se voyaient dévolus. De plus, certains ont sollicité du soutien lors des retours au travail de leurs employés afin qu'ils puissent traduire adéquatement en pratique les notions apprises dans les trois ateliers<sup>1</sup>. L'expression de ce besoin cadrerait exactement avec ma vision des trois engrenages du stage et confirmait à mes yeux l'importance de la présence d'un intervenant spécialisé dans ce domaine. Puisque cette demande d'appui s'harmonisait avec les principes de l'axe 3 du stage, j'ai apporté mon aide avec enthousiasme.

Ainsi donc, cette présomption qui m'habitait depuis mes lectures au sujet de l'implication des superviseurs immédiats lors des retours au travail<sup>2</sup> s'avérait juste : l'acquisition de connaissances et de savoirs théoriques sur la souffrance au travail ne suffit pas nécessairement. Même une fois instruits des causes, des effets de la souffrance au travail et des besoins psychosociaux au moment du retour au travail, certains superviseurs désiraient tout de même profiter de l'opportunité de consulter une personne ressource afin de les aider à bien épauler les

---

<sup>1</sup> Les superviseurs immédiats voulant de l'aide ont inscrit leurs coordonnées sur la grille de rétroaction.

<sup>2</sup> Voir la section 2 pour le cadre conceptuel.

employés qui réintègrent leur milieu. Le fait de se trouver avec quelqu'un les accompagnant semblait augmenter leur confiance et apparaître comme un gage de succès dans leurs interventions futures.

En conclusion, les commentaires reçus de la part des superviseurs immédiats durant le déroulement de l'axe 2 ont confirmé la justesse de ma vision tridimensionnelle des retours au travail : l'importance du soutien individuel pour les employés effectuant un retour au travail (axe 1), la nécessité de former les superviseurs immédiats relativement à ces retours à la suite d'un arrêt pour cause de santé mentale (axe 2) et, finalement, le côté non négligeable de l'influence apaisante d'un intervenant social dans de telles situations afin de maximiser la réussite (axe 3) de cette trajectoire difficile.

## **5. Analyse de l'axe 3 : interventions de soutien**

Les pages qui suivront serviront à décrire l'axe 3, et se veulent à l'image de celles des deux axes précédents : elles mettront en lumière le cadre théorique et méthodologique le sous-tendant, formuleront des pistes réflexives, et enfin, exposeront comment cela s'est concrétisé durant le stage.

Des éléments appartenant à la pleine conscience, à l'*empowerment* ainsi qu'à l'intervention de petits groupes se sont avérés utiles pour concevoir cet axe et les objectifs d'apprentissage qui le caractérisent<sup>1</sup>. De plus, l'axe 3 était constitué d'interventions de petits groupes de trois participants<sup>2</sup>, où le fait de faciliter la communication entre les superviseurs immédiats et les employés a mérité l'essentiel de mon application. Afin de bien assoir ce qui était requis de ma part, j'ai compilé et intégré de l'information sur la théorie de la communication; je vous en trace une esquisse à grands traits ici. Comme pour les deux axes précédents, cela me permettra de proposer des liens entre les paramètres théoriques, méthodologiques et les faits marquants du stage spécialisé.

### **5.1 Théorie de la communication**

Le fait d'utiliser des éléments de la théorie de la communication pour expliquer certaines des interventions de l'axe 3 se trouve redevable d'un des objectifs du contrat de stage spécialisé voulant que la communication entre les superviseurs immédiats et les employés soit encouragée. Il devenait donc indispensable de comprendre le phénomène de la communication et la conjonction théorie-méthodologie-pratique s'y rapportant.

Charles Horton Cooley (1902) a dit de celle-ci qu'elle est un « *mechanism through which human relations exist and develop* » (p. xxviii). Paul Watzlawick et coll. (1972) abonde dans le même sens en affirmant que « la communication est une condition *sine qua non* de la vie humaine et de l'ordre social » (p. 7), ce qui indique que, sans celle-ci, il n'y a pas de vie

---

<sup>1</sup> Voir contrat de stage à l'Annexe 9.

<sup>2</sup> S. Landry (2007, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014) mentionne qu'un groupe se définit comme « un système psychosocial pouvant être composé de 3 à 20 personnes qui se réunissent en vue d'atteindre une cible commune » (p. 34).

humaine. La théorie s'y rapportant et dont je me suis inspirée pour l'axe 3 a été largement développée par Watzlawick et coll. (1972), et elle repose sur le postulat que toute interaction entre deux personnes représente une communication.

Corolairement, la communication apparaît comme un processus d'échange existant entre deux individus, dont un est l'émetteur et l'autre, le récepteur<sup>1</sup>. Elle constitue le moyen à partir duquel les individus véhiculent leurs idées, essaient de persuader un interlocuteur, se défendent, entretiennent des relations, obtiennent du pouvoir, etc. (Turcotte et Lindsay, 2014).

L'étude de la communication peut se diviser en trois domaines : la syntaxe, la sémantique et la pragmatique. La syntaxe représente tout ce qui a à voir avec la circulation de l'information et ce qui peut causer des problèmes en ce qui touche la passation du message, tel que le codage, les canaux de transmissions, le niveau de bruit, etc. Dans le stage spécialisé, on la retrouve au cœur des propos verbaux que peuvent échanger entre eux l'employé et le superviseur immédiat. Pour cet aspect des choses, on ne se préoccupe pas du sens donné au message; ce sera la sémantique qui prendra en charge cette perspective.

Watzlawick et coll. (1972) mentionnent que « quoi qu'il soit parfaitement possible de transmettre des séquences de symboles avec une précision syntaxique parfaite, ces symboles demeurerait vides de sens si l'émetteur et le récepteur ne s'étaient pas mis d'accord auparavant sur leur signification » (p. 16). Les auteurs ajoutent que le sens et sa compréhension demandent l'adoption d'une convention sémantique<sup>2</sup> par les individus communiquant. Au cours du stage, il était possible de s'y conformer grâce à la décision de tenir les rencontres de retour au travail dans la langue officielle du choix de l'employé.

Le troisième domaine, la pragmatique, repose sur les conséquences de la communication et de ses affects sur le comportement. Dans les rencontres de retour au travail, cela se matérialisait par l'observation du comment réagissaient les participants avant et après les avis émis par l'un ou par l'autre. Ces trois représentations, la syntaxe, la sémantique et la pragmatique, même si elles sont ici expliquées comme des entités séparées, doivent être envisagées et conceptualisées comme interdépendantes.

---

<sup>1</sup> L'émetteur est l'individu qui transmet le message et le récepteur est l'individu qui reçoit le message.

<sup>2</sup> Une convention sémantique est un accord social au niveau de la langue et de ces termes.

Dans la conception, la planification et la réalisation des rencontres à l'axe 3, j'ai dû tenir compte de ces trois éléments afin de faciliter la communication entre les participants et la compréhension du message véhiculé. De cette façon, lors des rencontres de retour au travail, je m'assurais d'éviter les messages à interprétation multiples, et ce, dans le but de minimiser les chances de brouiller leur intelligibilité : je préconisais des mots simples, clairs et précis par souci de lever toute ambiguïté. Après avoir analysé les entretiens réalisés dans le cadre de l'axe 3, j'en conclus que ma volonté initiale de véhiculer des messages accessibles, limpides et exacts pour faciliter la communication semblait adéquate. En effet, dans les situations opposées, par exemple, les conversations où il y avait conflits d'interprétation entre l'employé et le superviseur immédiat, j'ai constaté qu'il s'ensuivait souvent une augmentation de la tension chez les personnes en présence, ce qui, conséquemment, nuisait au retour au travail.

En plus de maîtriser les trois domaines de la communication, le praticien qui anime des groupes peut se voir guider par cinq axiomes de la théorie à laquelle elle se rattache, formulés par Watzlawick et coll. (1972) :

1. On ne peut pas ne pas communiquer;
2. Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par la suite est une métacommunication<sup>1</sup>;
3. La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires;
4. La communication humaine utilise simultanément deux modes de communication : digital et analogique<sup>2</sup>; et
5. Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire<sup>3</sup>.

Il est à noter que ces cinq repères ont guidé l'appropriation du continuum d'intervention à cet axe concernant les retours au travail. Leur mise en contexte ci-dessous traitera de chacun.

---

<sup>1</sup> La métacommunication dont parlent Watzlawick et coll. (1972) est l'échange d'informations sur la communication ou sur la relation entre les deux individus qui communiquent. Il s'agit donc d'une communication sur la communication.

<sup>2</sup> Une définition des termes analogique et digitale est proposée plus bas.

<sup>3</sup> Une explication de l'emploi des termes analogique et digitale est proposée plus bas.

### **5.1.1 On ne peut pas ne pas communiquer**

Cet axiome part du principe que les comportements représentent une forme de communication et qu'ils ne peuvent qu'être perçus comme un message. En se basant sur cette idée, une attitude ou une omission possèdent autant de valeur expressive que des paroles verbalisées. Concrètement, cela revient à dire que le seul fait de se trouver présent ou encore, absent, lors d'un échange, fait office de déclaration et, en ce sens, constitue une unité de communication. L'extrait suivant explique bien l'impossibilité de ne pas communiquer :

Un homme attablé dans un bar rempli de monde et qui regarde droit devant lui, un passager qui dans un avion reste assis dans son fauteuil les yeux fermés, communiquent tous deux un message : ils ne veulent parler à personne, et ne veulent pas qu'on leur adresse la parole; en général, leurs voisins « comprennent le message » et y réagissent normalement en les laissant tranquilles. Manifestement, il y a là un échange de communication, tout autant que dans une discussion animée (Watzlawick et coll., 1972, p. 46).

### **5.1.2 Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par la suite est une métacommunication**

Une communication correspond invariablement à une émission de contenu informatif. Ce dernier se trouve porteur des données transmises tandis que la relation, pour sa part, ressort de la compréhension des postulats notifiés. Watzlawick et coll. (1972) utilisent l'exemple mathématique suivant : « si par exemple, on demande à un ordinateur de multiplier deux chiffres, on doit introduire dans la machine ses informations (deux chiffres) [le contenu] *et* une information sur l'information; l'ordre "à multiplier" [la relation entre les deux chiffres] » (p. 50). Pour Watzlawick et coll. (1972), l'aspect essentiel de la communication se retrouve principalement dans la relation.

Les auteurs expliquent que le rapport entre les interlocuteurs joue un rôle majeur dans le sens et la compréhension du message. En effet, si les deux individus jouissent d'une relation saine, alors il y a fort à parier que l'énonciation portera essentiellement sur le contenu véhiculé et que ne se développera pas de malentendu quant à l'interprétation intellectuelle et émotionnelle qui en est faite. Par contre, si les protagonistes n'entretiennent pas un bon rapport, il paraît quasi certain que ce n'est plus la teneur du propos qui aura priorité, mais la relation, soit un scénario se rattachant au vécu affectif et non verbal (colère, frustration, regard, intonation, haussement de sourcils, etc.). Chacun voudra interpréter à sa manière ce qu'essaie de transmettre l'autre dans

son échange, au-delà des mots. À ce stade-ci, le contenu « perd toute son importance » (Watzlawick et coll., 1972, p. 50) et peut se voir rejeté, déformé et ignoré. Il faut comprendre ici que la relation possède un pouvoir énorme sur le sens véhiculé et sur l'intention décryptée du message.

Ce deuxième axiome révèle une partie sensible de la communication et s'est imposé durant le stage comme un ingrédient à ne pas négliger. Il s'agit d'un élément qui a guidé le continuum d'intervention en service social tout au long de cet axe 3 et a fait écho au cadre conceptuel.

### 5.1.3 La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires

Ce troisième axiome porte sur les interactions lors des échanges. Comme les paragraphes précédents l'ont démontré, la communication peut se concevoir comme un partage circulaire dans lequel le comportement d'un individu en induira un équivalent chez son vis-à-vis, ce qui, à son tour, aura une incidence sur la conduite du premier. Ce processus de va-et-vient se poursuivra jusqu'au moment où l'interaction sera interrompue. En ce sens, la communication constitue « une séquence ininterrompue d'échanges » (Watzlawick et coll., 1972, p. 52). Les auteurs utilisent ce graphique pour donner un exemple de communication problématique.

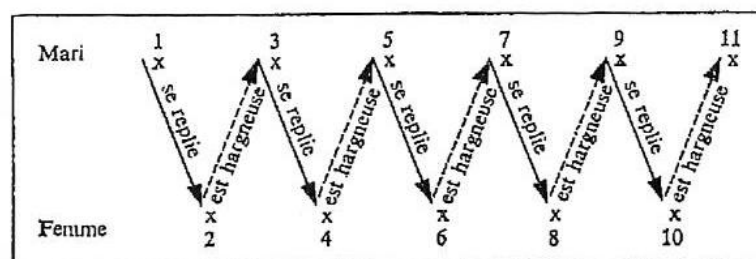


Image 8 : Représentation graphique de la ponctuation de la séquence des faits<sup>1</sup>

Ils expliquent que l'échange se poursuit comme suit :

<sup>1</sup> Watzlawick et coll. (1972), p. 54.

Le mari ne perçoit que les tirades 2-3-4, 4-5-6, 6-7-8, etc., où son comportement (flèches en traits pleins) « n'est qu' » une réponse à celui de sa femme (flèches en pointillés). C'est exactement le contraire qui se passe pour la femme; elle ponctue la séquence de faits selon les tirades 1-2-3, 3-4-5, 5-6-7, etc., et pense qu'elle ne fait que réagir au comportement de son mari, sans le déterminer (p. 54-55).

#### **5.1.4 La communication humaine utilise simultanément deux modes de communication : digital et analogique**

Dans la communication digitale, on retrouve tout le domaine des informations liées au contenu, par exemple le choix des mots. On y trouve des structures précises, complexes, logiques et parfois dénudées de sens. Si on regroupe les lettres s-u-p-e-r-v-i-s-e-u-r, on pourra voir apparaître un rôle social et même, un statut, perçu par tous. Bien entendu, la condition *sine qua non* à ce que ce mécanisme de reconnaissance fonctionne et qu'on devienne capable de lui accoler une signification juste implique qu'une convention sémantique étaye ce mot. Sans elle, il n'existe aucune relation entre le terme formé par les lettres et ce qu'il représente.

La communication analogique, pour sa part, s'attache à la composante relationnelle. C'est elle qui favorise la création de sens. Pour illustrer cette notion, Watzlawick et coll. (1972) utilise l'exemple suivant :

On aura beau écouter une langue étrangère à la radio, on n'arrivera pas à la comprendre [communication digitale], alors qu'on peut déduire assez facilement une information élémentaire de l'observation du langage par gestes et des mouvements servant à signaler une intention [communication analogique] même lorsqu'on a affaire à un individu d'une culture entièrement différente (p. 59-60).

En ce sens, la communication non verbale s'impose comme l'assise de la communication analogique et se rapporte à la kinesthésie, aux gestes, à la posture, à l'intonation des mots, au débit de la voix, etc. Elle est dotée d'un pouvoir appréciable, car la plupart du temps, elle a préséance sur le message véhiculé : il est relativement facile de mentir de vive voix, mais « il est difficile de mentir dans le domaine analogique » (Watzlawick et coll., 1972, p. 61)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La trahison de la parole par le comportement non verbal lors de mensonges est connue depuis longtemps. Depuis le tout jeune âge, nous savons que les comportements, volontaires ou non, trahissent les paroles. Le film de Walt Disney intitulé *Pinocchio* (1940, inspiré du roman homonyme écrit par Carlo Collodi en 1883) est un exemple classique de cette trahison. Le nez de la marionnette/garçon rallonge à chaque mensonge et conséquemment, ses comportements involontaires trahissent ses paroles.



### **5.1.5 Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire**

Watzlawick et coll. (1972) considèrent que la symétrie communicationnelle existe en tant que partage, fondé sur l'égalité; plus précisément, une relation dans laquelle les partenaires se définissent comme équivalents. Les auteurs invitent toutefois à la prudence en disant qu'« il ne convient pas ici de parler de couples faiblesses-forces, bonté-méchanceté, car l'égalité peut être maintenue à l'intérieur de chacun de ses comportements » (p. 66). Cette adéquation ne devient donc possible qu'avec la minimisation des dissemblances propres où, à l'intérieur d'un rapport réciproque, les individus se perçoivent égaux et porteurs du même pouvoir.

À l'inverse, on parle de complémentarité si les individus maximisent leurs différences. Dans ce type de relation, un des acteurs occupe une position identifiée comme supérieure et, conséquemment, l'autre participant détient un statut subalterne. Ce peut sembler le cas dans les filiations étudiant-professeur, policier-citoyen, superviseur-employé, etc. Des rivalités peuvent inductivement se manifester sous l'effet de la pulsion de pouvoir qui pousse à vouloir accéder à la condition « supérieure ». Dans une telle conjoncture, une dégradation de la relation peut apparaître, pouvant mener au conflit.

Somme toute, il est souhaitable de bénéficier de communications caractérisées comme symétriques étant donné qu'elles permettent un partage de savoirs et la possibilité de prendre des décisions à la lumière du point de vue de chacun. C'est cette conviction qui m'a guidé dans les rencontres de retour au travail lors du déploiement de l'axe 3 du stage spécialisé.

## **5.2 Principes communicationnels**

L'apport considérable de Watzlawick et coll. (1972) au domaine de la communication, n'est pas isolé : de nombreux autres chercheurs se sont penchés sur des questions s'y rapportant.

Ainsi, on a affirmé que l'environnement externe et interne des individus<sup>1</sup> agit sur la communication, tant verbale que non verbale. Tout ce qui touche les valeurs, les expériences de vie, l'âge, etc., peut influencer sur l'émission du message autant que sa réception. Afin de minimiser les difficultés liées à tous ces facteurs, l'utilisation de la rétroaction s'avère importante. Celle-ci,

---

<sup>1</sup> Ceci fait références aux notions de logiques endogènes et exogènes développées en début de cet essai.

selon Toseland et Rivas (2012, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014), doit répondre à certaines exigences pour qu'elle devienne efficace :

1. Elle doit être, pour ce qui concerne le contenu, perçue par le récepteur;
2. Les rétroactions doivent immédiatement suivre le message reçu;
3. Elles doivent être énoncées de façon interrogative ou formulées en hypothèses afin de ne pas sembler critiquer l'émetteur.

Ces trois éléments ont orienté ma manière d'animer les rencontres de retour au travail entre les employés et les superviseurs immédiats. Acquis grâce à ces notions théoriques, cette conscience de l'importance de la rétroaction entre les participants afin qu'ils profitent d'une communication sans ambiguïté m'a toujours accompagné. Durant les rencontres, je m'attachais à reformuler, clarifier, préciser, autant les propos de l'employé que ceux du superviseur immédiat.

### **5.3 L'intervention de petits groupes de trois individus**

Bien que j'aie présenté plusieurs analyses portant sur l'intervention auprès des petits groupes dans la section 4, on trouve dans l'axe 3 une particularité intéressante du fait qu'il s'agissait d'ensembles composés que de trois individus : l'employé, le superviseur immédiat et moi-même. À ce titre, dans l'exposé qui suit je veux m'attarder à décrire les activités relatives à la réalité de l'axe 3.

Dans les interventions sociales en petits groupes, et d'autant plus lorsque le nombre de participants est restreint, Massa (2006) souligne l'importance de la relation symbiotique qui doit se développer entre eux. Celle-ci se définit comme « l'interdépendance figurée par l'intérêt essentiel et mutuel des membres du groupe » (p. 137). Elle faciliterait chez les petits groupes la création d'un climat propice à la réussite des objectifs anticipés pour de tels regroupements.

Cette symbiose a pour but de susciter l'apparition d'aide mutuelle et, par ricochet, la résolution de problème au sein de l'équipe. À ce titre, je me permets d'ajouter que Massa (2006) souligne que le système d'aide mutuelle se veut un dérivé du modèle de la médiation et qu'il représente une condition nécessaire à l'interaction en petits groupes qui vise à solutionner des

difficultés. Elle affirme aussi que dans les interventions sociales où il y a un nombre restreint d'individus qui compose le groupe, l'effort principal repose sur le fait de susciter l'apparition de cette aide mutuelle. Sans elle, les interactions peuvent perdre leurs intentions et leurs forces.

Il est intéressant de noter de nouveau que le concept d'aide mutuelle, capital à la réussite de la démarche de l'axe 3 du stage spécialisé, est directement lié aux valeurs inhérentes au secteur du travail social. En effet, cet échange réciproque représente un levier favorisant l'émergence de l'autodétermination/l'autonomie et il accentue la nécessité d'inclure l'aspect collectif lors de la solution de difficultés sociales.

Turcotte et Lindsay (2014) abondent dans le même sens lorsqu'ils affirment qu'il est crucial que les membres du groupe soient conscients du potentiel d'aide mutuelle présent dans celui-ci. Puisque cette prise de conscience ne paraît pas toujours simple, le travailleur social doit amener les participants à développer des comportements favorisant l'advenue de cette aide mutuelle, telle que le partage d'information, la confrontation des idées, la discussion de sujets tabou, la proximité, le soutien émotionnel, les demandes mutuelles, la résolution des problèmes personnels, la réalisation des tâches difficiles, etc. (L. Shulman, 2011, cité dans Turcotte et Lindsay, 2014). Ce sont ces attitudes souhaitables que j'ai tenté d'actualiser afin de provoquer l'apparition d'aide mutuelle lors des rencontres de retour au travail.

Comme je viens de le formuler, mon rôle relativement à cet axe du stage spécialisé consistait, entre autres, à encourager la manifestation d'apports mutuels et son maintien dans la dynamique de groupe. Sans contredit, je me considère comme une travailleuse sociale en devenir : j'ai adhéré profondément à l'idée de toujours favoriser dans les interventions psychosociales la capacité de l'autodétermination des individus-en-environnement et aux autres valeurs et convictions de la profession exposées dans le préambule. Il va donc de soi que mes efforts au sein du continuum d'intervention en service social se sont attachés à faire émerger l'aide mutuelle dans un petit groupe.

Par contre, je me permets ici de mettre un bémol quant à cette ambition, qui passe habituellement et principalement par un échange où l'employé s'exprime à propos des situations au travail ayant mené à sa souffrance et à son arrêt de travail. Cette discussion avec le superviseur immédiat se veut utile à ce dernier afin qu'il se fasse une idée plus claire de la

problématique en question. Bien que cette façon de procéder semble idéale d'un point de vue théorique, il n'en demeure pas moins que ce cheminement ne se déroule pas aussi facilement qu'il n'y paraît. Deux raisons majeures concourent à cette problématique.

Premièrement, quoi qu'on en dise, la souffrance au travail reste un sujet tabou. Qui, dans un milieu où certains affirment se réaliser pleinement au travail, exprimera fièrement qu'il souffre?

Deuxièmement, les employés se trouvent souvent pris entre l'arbre et l'écorce. J'ai pu observer que les individus ont peur des répercussions négatives consécutives à la dénonciation d'un climat psychosocial malsain; ils craignent de se sentir jugés, stigmatisés, ou encore ils redoutent qu'on ignore leurs demandes, qu'on ne les respecte pas et que la relation avec leurs superviseurs soit entachée au-delà de toute possibilité d'amélioration, etc.<sup>1</sup>. Somme toute, il semble assez évident de comprendre pourquoi un employé peut éprouver un malaise certain à tenir ce genre de conversation avec son supérieur immédiat et pourquoi il désire surtout éviter cette confrontation sans une ressource extérieure pour médiatiser ce type d'échange. Voilà pourquoi le travailleur social a ici un rôle majeur à jouer, afin de soutenir les protagonistes dans une démarche commune propre à catalyser de *bons* retours au travail.

### **5.3.1 Les rôles du travailleur social**

De par sa fonction d'intervention, et comme je l'ai exprimé dans le préambule de cet essai, le travailleur social est amené, dans les interventions de groupes, à favoriser les interactions entre les participants et soutenir leur développement personnel et collectif, la résolution de problèmes psychosociaux. On peut dire que deux responsabilités principales lui incombent : la facilitation et la régulation.

Massa (2006) est d'avis qu'un des rôles que le travailleur social peut être appelé à jouer dans un tel cas correspond à celui de facilitateur de la communication<sup>2</sup>. Quand il remplit cet office, « l'animateur est principalement attentif au processus, plutôt qu'au contenu [des interventions] » (p. 172). En ce sens, le travailleur social doit organiser le processus en visant la

---

<sup>1</sup> Des informations supplémentaires à ce sujet sont développées plus loin dans cet essai.

<sup>2</sup> Même si ces notions théoriques n'apparaissent pas à l'axe 2, elles ont aussi guidé l'animation des ateliers de petits groupes avec les superviseurs immédiats. Le choix d'en parler ici s'explique par le fait que ce rôle était principalement rattaché, selon moi, à cet axe du stage spécialisé.

résolution des problématiques dans un ordre logique. Dans cette optique, ses responsabilités reviennent à susciter une dynamique propre « à maintenir les débats à l'intérieur du sujet, à reformuler et à résumer certaines affirmations, à confronter et à relier les points de vue, à souligner les accords et les divergences, à proposer des synthèses partielles » (Massa, 2006, p. 173).

Le travailleur social qui joue le rôle de facilitateur dans de telles rencontres doit s'assurer que les membres présents s'engagent dans la démarche et semblent satisfaits des processus décisionnels autant que des résultats. Afin d'en arriver à interagir de manière aisée, le travailleur social doit amener le petit groupe à « utiliser toutes ses possibilités, à penser de manière critique, à découvrir et à identifier, en particulier dans l'environnement, les problèmes et à trouver des solutions nouvelles » (Massa, 2006, p. 172). Si ses membres se sentent pris dans une impasse, par exemple devant une incapacité à obtenir un consensus, celui-ci devra inviter le collectif à se recentrer sur l'objectif.

Massa (2006) souligne que les activités qui sont associées au rôle de régulateur se trouvent en lien avec les relations interpersonnelles et visent à résoudre les difficultés psychologiques, telles que le désintérêt en rapport avec le travail à exécuter ou les rivalités et conflits pouvant mettre en péril la cohésion. Il est important de noter qu'il faut rester attentif et ne pas négliger l'influence d'entraves inattendues. Si des complications de cet ordre surviennent, le travailleur social doit « expliciter les raisons de certaines interventions, d'une tension ou d'un conflit, de soutenir le tonus du groupe, de percevoir ce qui se passe dans le groupe et de le faire percevoir aux participants » (Massa, 2006, p. 173).

Somme toute, mon rôle au fil des rencontres appartenant à la dynamique de l'axe 3 se voulait calqué sur les propos de Massa (2006). Dans toutes les étapes du continuum d'intervention consacré à cet axe, la prépondérance de la communication se trouvait au cœur de mes interventions entre l'employé et le superviseur, que ce soit pour les sensibiliser à son côté vital, les conscientiser à ses bienfaits ou insister sur l'importance de travailler ensemble dans le but d'aboutir à des solutions permettant de faciliter le retour au travail et de diminuer la souffrance induite par le milieu, etc. Je me voyais comme l'apologiste d'une cause qui pourrait se définir comme celle de la présence essentielle de l'aspect psychosocial lors des retours au travail. En ce sens, et j'en ai souvent fait mention au moment des rencontres : cet entretien et ce

qui s’y disait, même si cela pouvait sembler difficile à exprimer ou à assumer, demeurait capital afin que le processus de retour au travail connaisse un dénouement favorable.

## **5.4 Réflexions par rapport à l’axe 3**

Afin de faire suite aux sections théoriques et méthodologiques présentées plus haut, celle-ci proposera des réflexions ayant à voir avec son déroulement.

### **5.4.1 Redéfinition de mon rôle**

Si j’ai indiqué plus haut qu’au départ ma responsabilité dans les interventions de l’axe 3 portait sur la facilitation et le soutien, j’en suis venu à la conclusion que mon rôle se voulait plus exigeant que cela : je me devais de tenir celui d’accompagnatrice sociale. Massa (2006) désigne le concept d’accompagnement social comme « l’acte de se joindre à quelqu’un pour faire un parcours commun » (p. 153).

En y pensant bien, je réalise que j’ai suivi cette trajectoire. Je faisais plus que faciliter la discussion et donner le droit de parole, je cheminais avec les participants; je me trouvais à leur côté en cas de besoin, je répondais à leurs questions et je me permettais, à l’occasion, d’en poser, je suggérais des pistes de solutions, des réflexions, etc. Je mettais aussi sur la table, lorsque nécessaire, les sujets tabous et à être abordés afin de crever les abcès qui devaient l’être. Somme toute, de par mon implication qui ne s’en est pas bornée qu’à une présence superficielle, et du fait que mon assistance a dépassé la seule facilitation, je puis affirmer que j’ai régulièrement tenu la charge d’accompagnatrice sociale.

Une fois bien investie dans mon rôle, j’ai voulu favoriser l’adoption de communications égalitaires entre les superviseurs immédiats, les employés et moi-même, et ce, comme Watzlawick et coll. (1972) le proposait, dans le but de minimiser les différences. J’envisageais surtout de réduire la distance entre les statuts organisationnels des employés et des superviseurs afin qu’ils soient en mesure de développer des habitudes d’échange saines. Mon but en cherchant à limiter les pôles statutaires demeurait celui de favoriser une communication interhumaine plutôt qu’interstatutaire. J’ai voulu ainsi miser sur l’empathie de chacun et l’interrelation humaine. Malheureusement, en y réfléchissant par après, je me suis rendu compte que mon objectif relevait en partie de l’utopie.

Premièrement, le rapport aidant-aidé n'a pas été perçu par les employés et les superviseurs comme un rapport égalitaire puisqu'ils ne pouvaient se détacher de l'image que véhiculait mon statut de stagiaire en service social; de ce fait, je restais toujours l'experte des retours au travail.

De plus, la proximité communicationnelle ne semble pas avoir minimisé les différences entre les employés et les superviseurs, étant donné que chacun paraissait à tout moment conscient de la hiérarchie organisationnelle. L'employé se percevait encore comme l'employé, même si son superviseur se montrait ouvert, respectueux, et répondait à ses besoins. Le superviseur, de son côté, se voyait toujours comme responsable du bon fonctionnement institutionnel et gardait constamment en tête que la décision finale lui revenait.

#### **5.4.2 Boucler la boucle du mécanisme d'interaction des trois axes**

Comme je l'avais imaginé, c'est à travers l'axe 3 que les deux autres axes du stage spécialisé ont pu opérationnaliser le processus de retour au travail. Sans celui-ci, les interventions précédentes des axes 1 et 2 n'auraient pu prendre tout leur sens et acquérir la portée envisagée initialement, soit de favoriser les retours au travail réussis. En fait, les démarches entreprises au fil de l'axe 3 ont permis aux employés et aux superviseurs immédiats de mettre en pratique leurs apprentissages respectifs aux autres axes.

C'est aussi à travers ce 3<sup>e</sup> axe que le retour au travail en tant que tel s'est concrétisé. Il est vrai, cependant, que sans les axes 1 et 2, les rencontres de l'axe 3 auraient pu prendre des tournures complètement différentes, et même entraver le processus de retour. D'ailleurs, ce constat rejoint tout autant les employés que les superviseurs immédiats. On peut même penser que cela aurait pu aller jusqu'à forcer un nouvel arrêt pour l'employé. En d'autres mots, ce qui est ressorti des activités liées à l'axe 3 a permis de confirmer la tridimensionnalité des retours au travail.

Je ne crois pas que l'axe 1, à lui seul, aurait été suffisant à assurer le succès de mes objectifs. De plus, au-delà de la connaissance des employés de leurs besoins psychosociaux et de leur aisance à les mettre de l'avant, ces derniers devaient accepter le fait de se trouver devant des superviseurs immédiats. Ces derniers de leur côté, devaient se montrer prêts faire preuve d'écoute et disposés aux demandes des employés. Pour ce faire, l'axe 2 a joué un rôle indéniable.

En même temps, les connaissances et les compétences que les superviseurs immédiats ont acquises à l'axe 2 n'auraient pas servi à grand-chose si les employés n'avaient pas pris conscience de ce qui était important pour eux pendant leur retour au travail, ou s'ils n'avaient pas communiqué leurs besoins et leur souffrance.

Il faut admettre qu'il ne semble pas suffisant d'avoir des superviseurs immédiats à l'aise dans les situations de retour au travail, les employés détiennent de leur côté la responsabilité de livrer leurs besoins psychosociaux lors des retours au travail. Cette responsabilité et ce partage expérientiel ne se concrétisent pas facilement. En effet, dans l'idéal social de « *superwoman* ou de *superman* capable de résister à tous les facteurs de stress imaginables, il peut être risqué de dire que l'on souffre au travail » (Stéphane Richard et Melchior Mbonimpa, 2013, p. 11). Cette réalité s'est vue confirmée lors des rencontres de l'axe 1 du stage. On peut dire que j'ai été à même de constater empiriquement une vérité que j'avais d'abord abordée théoriquement. Les employés redoutaient la perception de leur superviseur immédiat devant l'expression de leur souffrance au travail puisqu'elle pouvait être interprétée comme un « synonyme de médiocrité, de psychasthénie ou de faiblesse » (Richard et Mbonimpa, 2013, p. 11). Comme de fait, les employés rencontrés ont mentionné que, bien qu'ils comprenaient l'importance de ce partage, ils craignaient l'opinion négative que les superviseurs immédiats risquaient de développer à leur égard.

En résumé, les superviseurs immédiats pouvaient détenir toutes les connaissances que l'on veut afin de se montrer disponibles et ouverts, sans la préparation individuelle des employés, les compétences et les acquis des premiers se seraient révélés stériles. Somme toute, lorsque chacun d'eux *avait fait ses devoirs* à travers les deux autres axes, l'axe 3 leur permettait la mise en place d'interventions facilitant les retours au travail.

#### **5.4.3 Travailleuse sociale en devenir**

La dernière réflexion que j'aimerais partager ici concerne le changement de perception que j'ai éprouvé et surtout, au regard de mon identité de travailleuse sociale en développement.

Comme je l'ai indiqué précédemment, le travail social n'est pas mon premier métier. Il devenait donc important que ce stage spécialisé qui représentait l'aboutissement de mon apprentissage vers ma nouvelle profession me confirme que j'avais fait le bon choix.



Initialement, j'ai cru que la charnière entre mon ancienne profession et la nouvelle, celle qui permettait de redéfinir mon identité professionnelle, allait principalement opérer autour de l'axe 2, du fait qu'à travers lui, je pourrais interagir directement avec l'environnement de l'individu, soit les superviseurs immédiats.

Or, il s'avère que les interventions inférées par l'axe 3, où j'ai pu expérimenter et voir l'importance du concept d'individu-en-environnement dans la résolution des difficultés psychosociales au travail, m'ont plus donné l'impression de me trouver en phase avec mon nouveau métier que ce que j'ai pu éprouver à l'intérieur des deux autres démarches des axes 1 et 2. Être en mesure de favoriser l'entraide mutuelle entre les personnes, concept crucial en service social, et de susciter des échanges communicationnels qui déclenchent la capacité d'autodétermination des individus, voilà des rôles pour lesquels je me suis sentie appelée.

Cependant, je dois avouer que, même si l'axe 3 m'a particulièrement inspirée dans l'ancrage de mon identité professionnelle, celle-ci s'est aussi raffermie tout au long du continuum d'intervention de mon stage via les deux autres axes également. Ceux-ci m'ont permis de consolider mon regard théorique, méthodologique et pratique en travail social.

#### **5.4.4 Le guide de recommandations à l'employeur**

On notera que le contrat du stage spécialisé comprenait la rédaction d'un guide à l'intention de l'employeur concernant les bonnes pratiques de gestion lors des retours au travail. Le cadre conceptuel produit dans cet essai a fait office de tronc principal en ce qui concerne les notions qui y ont été exposées. De plus, des données cliniques et empiriques recueillies au moment de la réalisation des trois axes de formation l'ont aussi alimenté. L'intérêt d'amalgamer ainsi théorie et pratique résidait dans le gain de crédibilité que cela représentait pour les recommandations mises de l'avant.

Ce guide intitulé « L'importance de l'aspect psychosocial lors des retours au travail d'employés de TPSGC en raison d'une absence se rattachant à la santé mentale : un guide de recommandations à l'intention de l'employeur » a été élaboré dans le but d'exposer les

différentes étapes du processus de retour au travail<sup>1</sup>. Pour chacune, l'accent a été mis sur l'importance de l'implication des superviseurs immédiats et des besoins psychosociaux des employés retournant au travail après un arrêt de travail pour raison de santé mentale. De plus, la fin du guide proposait des pistes réflexives afin de permettre l'amélioration du système de gestion d'invalidité déjà en place au ministère. Somme toute, ce guide avait pour but de répondre directement à la question spécifique du stage à l'axe 3, soit : Quelles recommandations relativement au soutien organisationnel favorisant le lien entre employés et les superviseurs immédiats lors de retour au travail pourraient être proposées au milieu?

Dans ce document, même si j'ai accordé une place prépondérante aux procédures administratives lors du processus de retour au travail, je l'ai toujours fait en m'efforçant de les relier aux bonnes pratiques managériales des superviseurs immédiats et aux besoins psychosociaux des employés : la communication régulière avec les employés, les manifestations psychologiques et physiques de reconnaissances du travail accompli, la démonstration d'un intérêt sincère pour le bien-être de l'employé, la prise en compte des situations problématiques au travail, etc.

Pour décrire brièvement le contenu de ce guide disons que, tout d'abord on y trouvait une énumération des acteurs ayant un rôle à jouer, potentiel ou réel, dans les arrêts et les retours au travail. Sans grande surprise, il s'agit de l'employé et du superviseur immédiat ainsi que d'une personne ressource ayant pour but de faciliter cette relance, rôle que j'ai exercé dans le stage spécialisé. Les autres personnes pouvant se trouver impliquées dans le processus de retour au travail sont les membres de la haute gestion, le représentant syndical, le conseiller en relations de travail, le représentant de la compagnie d'assurance invalidité, le conseiller du PAEO, ou qui que ce soit de nécessaire au succès de l'entreprise de réinsertion. Les rôles et les responsabilités de chacun s'y sont retrouvés exposés, toujours dans l'optique de favoriser les retours réussis.

De plus, six étapes indispensables à un retour au travail réussi y sont décrites :

#### 1. Les procédures administratives;

---

<sup>1</sup> Le guide de recommandations à l'employeur a été remis à TPSGC en janvier 2015. Il n'est pas présenté en annexe vu son volume et son contenu répétitif avec quelques sections de cet essai.

2. Le premier contact;
3. L'accompagnement de l'employé;
4. La prérencontre;
5. Le retour au travail;
6. Les suivis.

Puisqu'un des objectifs de ce guide visait à formuler des recommandations finales, je me suis permis des réflexions sur le système déjà existant, en plus de présenter des pistes de solutions aptes à combler les lacunes identifiées par le stage spécialisé. Il est à noter cependant que l'approche actuellement en place n'est pas mauvaise, et que la critique que j'ai soumise ne visait qu'à répondre à mon désir de faciliter le processus.

Voici parmi elles, trois considérations ajoutées dans le but de maximiser les chances de succès des retours au travail d'employés ayant quitté pour une raison de santé mentale :

1. Que les superviseurs immédiats soient impliqués dès le début de l'arrêt de travail;
2. Que des personnes ressources, spécialistes en relation d'aide et particulièrement en travail social deviennent partie prenante de la mécanique d'aide dès l'enclenchement d'une démarche d'arrêt de travail;
3. Qu'on donne aux employés et aux superviseurs immédiats des formations obligatoires en rapport avec la souffrance au travail, les arrêts occasionnés par celle-ci et les retours, et orientés autour des besoins psychosociaux des employés.

À travers tout le stage spécialisé et dans cet essai, je me suis permis des analyses conceptuelles, théoriques, méthodologiques et empiriques en rapport avec les retours au travail. Comme le lecteur est à même de le constater, j'ai insisté tout au long de cet exposé sur la portée indubitable de l'implication des deux individus directement concernés par cette problématique, l'employé et le superviseur immédiat. Par contre, dans le sillage du stage spécialisé, de l'activité d'analyse s'y rattachant, de la tentative de circonscrire la souffrance au travail et de proposer des interventions aptes à diminuer celle-ci et favoriser des retours harmonieux, un troisième acteur

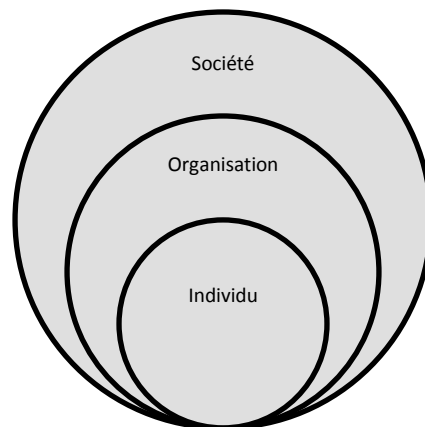
m'a semblé se détacher en filigrane : la société. La section suivante, plus critique, abordera cette question sans détour.

## **6. Phénoménologie du travail et critique sociale**

Jusqu'à maintenant dans cet essai, j'ai présenté le travail social en tant que profession, proposé un cadre théorique sur les retours au travail, explicité les trois axes d'interventions de stage spécialisé et formulé, en plus, des réflexions à propos de ceux-ci. J'ai aussi mentionné la rédaction d'un guide de recommandations à l'employeur qui avait pour but d'améliorer les services déjà en place en matière de retour au travail.

En fait, tous les éléments présentés depuis le début de cet essai, comme il a été possible au lecteur de le constater, sous-tendent que la question de la souffrance au travail, des arrêts de travail et des retours au travail dépasse la seule vision individuelle de l'employé souffrant. Elle inclut pour lui, à l'image des trois axes du stage, l'importance de son environnement psychosocial. Cependant, cette conception d'individu-en-environnement ne peut expliquer totalement les causes de cette détresse. Une logique s'impose : si l'on croit que la difficulté n'est pas seulement individuelle, alors elle doit être organisationnelle et sociétale.

Néanmoins, si l'on adhère à cette conclusion, une autre question surgit : si la souffrance au travail incombe principalement à l'organisation dans laquelle évolue l'employé et avec des conditions de travail données, comment expliquer que certains individus soient heureux au travail, tandis que d'autres ne le sont pas? La réponse se veut simple : les causes de cette détresse, bien qu'elles puissent relever d'occurrences à la fois individuelles et organisationnelles, tiennent aussi de contingences sociales. En effet, les travailleurs ressortissent à une logistique qui, elle, se rattache à une société. Et puisque la souffrance au travail est reconnue comme une difficulté sociale, elle ne peut que renvoyer aux motifs du même ordre qui la provoquent.



*Image 9 : Diagramme des causes de la souffrance au travail*

Cette explication m'amène à affirmer combien demeurent stériles les approches qui s'appliquent à proposer des solutions se restreignant à l'individu ou à l'organisation. Puisque le format de cet essai me le permet, cette section servira à dresser un portrait du phénomène du travail et de son évolution sociohistorique, en plus de livrer une critique subjective de l'acteur invisible, mais non pas moins important de la souffrance au travail : la société<sup>1</sup>.

## **6.1 Sens (ou non-sens) au travail<sup>2</sup>**

La souffrance au travail tient d'un phénomène complexe qui peut s'expliquer de plusieurs façons, mais qu'il serait possible de rassembler selon deux catégories : d'abord, comme une manifestation psychopathologique ressentie par des individus isolés; ensuite, comme un état général imbriqué dans l'histoire collective où la quête de sens relative à l'activité humaine, principalement le travail, pose elle-même problème. Je souscris aux deux facteurs, mais davantage au second. Je considère que la souffrance au travail constitue la manifestation d'une impasse individuelle, organisationnelle et sociale plus large que le seul phénomène résultant uniquement du travail à accomplir. Elle s'explique par le fait que c'est non seulement « la dimension du travail qui est mal organisée (pathologique), mais l'organisation même du travail et ses finalités pour la société qui sont déphasées au regard de la nature humaine anthropologique » (Boudreau, 2013, p. 46). Il est possible de concevoir que le sens même de l'activité du travail, ou plutôt sa perte, représente une des causes de cette souffrance dans la société contemporaine (Boudreau, 2013). Les paragraphes suivants tenteront de décrire cette appréciation des choses.

## **6.2 Perspectives historiques**

Le travail a subi de nombreuses transformations au fil des ans, autant pour ce qui concerne l'activité du travail elle-même que pour ce qui regarde l'organisation sociale de ce

---

<sup>1</sup> Il est important de comprendre que cette critique sociale m'appartient et découle de ma vision sociale. Elles ne sont en aucun cas présentées dans le but de convaincre le lecteur et doivent être considérées uniquement comme des pistes de réflexion non scientifiques.

<sup>2</sup> La dimension récapitulative de cette section s'inspire du texte de François Boudreau, 2013, « De peine et de misère : structures sociales et souffrance au travail dans le capitalisme contemporain », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 19, no. 2, p. 44-71. Le lecteur est invité à le parcourir pour profiter de plus amples informations historiques.

dernier. Puisque le texte de Boudreau (2013) explique les grands moments de son évolution, je ne reprendrai ici que la représentation mentale que l'humanité s'en est faite à partir de l'époque de Karl Marx, celle-ci correspondant au point de départ de la dérive expérientielle entre l'Homme<sup>1</sup> et le travail.

En effet, la conception moderne de celui-ci est apparue il y a environ deux siècles. Si, jusqu'à ce moment de l'histoire, le travail avait comme objectif de répondre à des besoins dans le but d'alimenter et d'améliorer le bien-être collectif, sa fonction principale, à partir du XIXe siècle, a drastiquement changé. L'idée qui avait habité l'imaginaire humain pendant des siècles voulant que le travail permettait le rachat de son âme<sup>2</sup> s'en trouva écartée. Elle se métamorphosa en une perception unique de sa mission : assurer sa survie personnelle.

Le travail au sens moderne du terme acquiert sa forme actuelle avec l'apparition du marché<sup>3</sup> et du capitalisme dans lequel l'individu vend sa force de travail au même titre que n'importe quelle marchandise. Pour Marx, le travail est aliénant puisqu'il est exécuté pour l'autre et non pour soi; il se présente comme un concept vide se perpétuant à l'extérieur de la personne elle-même<sup>4</sup> et empêchant l'Homme de se développer, de se spiritualiser, de s'humaniser, bref, de se réaliser. À la même époque, le capitalisme apparaît. Le travailleur devient un moyen de production et le travail peut se concevoir comme détaché de celui-ci (Rolande Pinard, 2000). Il est à noter qu'à partir de cette période, « l'initiative et l'autonomie individuelle sont réduites au maximum et le travail est complètement réfléchi par une autre personne pour maximiser son efficacité » (Boudreau, 2013, p. 59). C'est ainsi que l'ingénieur s'accapare toute la dimension

---

<sup>1</sup> L'utilisation de la majuscule dans « Homme » renvoie ici à l'espèce, et non au sexe masculin.

<sup>2</sup> La chrétienté de la fin du haut Moyen-Âge a été l'instigatrice de l'idée selon laquelle « le travail est la punition que Dieu inflige à l'Homme en le chassant du paradis » (Annie Jacob, 1994, cité dans Boudreau, 2013, p. 55) et ce sacrifice pénible est attribuable à la malédiction donnée par Jéhovah à Adam : « C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras ton pain... » (Genèse 3 : 19). C'est l'effort au travail, plutôt que le résultat du travail, qui est valorisé.

<sup>3</sup> Le marché est inscrit au singulier puisque les marchés ont existé depuis très longtemps; un le vendredi, un autre le mardi, etc. C'est l'unification des marchés (des végétaux, des animaux, des Hommes, de la terre, etc.) en un marché unique fonctionnant de manière intégrée et continue qui est responsable de l'aliénation au travail.

<sup>4</sup> Marx dénonce la perte de subjectivité dans le travail de l'artisan où chaque chose faite peut être attribuée à son auteur, qui y laisse sa marque personnelle par la manière de couper, de coudre, par un motif particulier, etc. Le travail « abstrait » est le travail où chaque geste est identique au précédent, effectué par tout travailleur quelqu'il soit, parce que ce travail est essentiellement le produit d'une machine dont le travailleur en est l'extension : peu importe la tâche, n'importe quelle personne peut l'effectuer selon ce qu'en dicte la machine. Le travail acheté et aliénant permet la liberté de l'acheteur, mais inflige une perte quasi totale de liberté à celui qui produit la liberté de l'autre.

créative et autonome du travail pour organiser le travail de l'autre. Le rapport humain à ce dernier deviendra considéré comme une relation de production et de consommation.

Au moment de la phase industrielle, et avec l'avènement de Frederick Winslow Taylor, une génération après Marx, l'organisation technique du travail capitaliste définit un ensemble de procédures visant à éliminer l'imprévu et à encadrer radicalement la production. Dès lors, l'ouvrier perd toute emprise sur son labeur, il ne peut même plus ralentir le rythme : la chaîne de montage impose la vitesse. Tout le savoir sur l'ouvrage et toute l'organisation du travail sont monopolisés par l'ingénieur au nom de l'entreprise et transmis à la main-d'œuvre par la médiation des machines. Le jalonnage du travail est maintenant totalement objectivé, ce qui permet aux cadres des entreprises un contrôle effectif de la production de l'employé. L'homme, déjà perçu comme une marchandise, régresse au statut de « muscle » obéissant (Marie-Liesse Nimier, 2008).

Dans un tel environnement, la compétence escomptée ne correspond plus au savoir nécessaire pour accomplir le travail demandé, mais équivaut plutôt à la simple capacité de se soumettre à la répétition d'un geste et aux attentes des gestionnaires qui organisent l'ouvrage<sup>1</sup>, qu'il ait ou non du sens pour le travailleur. C'est ce qu'André Gorz (2004) nomme le travail hétéronome, qui représente à ses yeux une importante source de souffrance.

L'hétéronomie d'un travail ne réside pas simplement dans le fait que je dois m'y plier aux ordres d'un supérieur hiérarchique ou, ce qui revient au même, aux cadences d'une machinerie préréglée. Même si je suis maître de mes horaires, de mes rythmes et du mode d'accomplissement d'une tâche complexe, hautement qualifiée, mon travail reste hétéronome quand le but ou produit final auquel il concourt est hors de mon contrôle. Un travail hétéronome n'a pas besoin d'être complètement dépourvu d'autonomie; il peut être hétéronome parce que les activités spécialisées, même complexes, et exigeant des travailleurs une grande autonomie technique, sont prédéterminées par un système (organisation) au fonctionnement duquel ils concourent comme des rouages d'une machinerie (p. 402).

En outre, il appert que la révolution industrielle et le capitalisme instillent sournoisement l'idée que le travail constitue la source principale de l'identité. En effet, même si depuis

---

<sup>1</sup> Ces techniques de gestion du travail s'étendent maintenant, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, au travail tertiaire (service) et au travail de bureau.



plusieurs centaines d'années le travail définit un rôle existentiel à l'individu<sup>1</sup>, une dégradation perverse de cette notion identitaire se révèle : en plus de nous imposer une identité démarcative, le travail nous laisse croire à notre authenticité propre en tant que consommateur, laquelle s'offre à notre regard comme représentante de notre *ego* et comme l'expression des valeurs personnelles.

### 6.3 Critique des motivations modernes à travailler

Le travail, depuis qu'il est devenu une activité autonome et hétéronome, c'est-à-dire depuis la sédentarisation humaine, répond à trois besoins fondamentaux : satisfaire à ses impératifs matériels et financiers, être reconnu socialement et contenter un appel au plaisir<sup>2</sup>. La sous-section qui suit s'attachera donc à démonter ces chimères qui, selon moi, perpétuent la souffrance.

#### 6.3.1 Pour gagner sa vie

Dans le monde contemporain, travailler apparaît comme une nécessité assurant aux gens l'acquisition des biens essentiels à la survie (nourriture, logement, habillement, etc.). En plus de cet approvisionnement, le travail permet aussi de dépenser afin de répondre à des « besoins » superficiels et, de la sorte, faire tourner l'économie des « surs » : surproduction, surconsommation et surendettement<sup>3</sup>. On perçoit cette surconsommation, individuellement tout autant que collectivement, comme une « soupe de l'aliénation au travail » (Boudreau, 2013, p. 61).

---

<sup>1</sup> Ce début de notion identitaire rattachée au travail a débuté avec le Roi d'Angleterre John (*King John of England*, aussi connu sous le nom de Jean sans Terre, célèbre pour avoir édicté la *Magna Carta* en 1215) en réponse à une population grandissante. Il demandait aux individus d'utiliser un nom de famille relatif à leur métier afin de permettre une distinction identitaire. L'identité et le travail sont maintenant réunis; le travail prescrit une identité à l'individu. L'identité familiale, fils de, disparaît graduellement des patronymes usuels. L'individu ne se sert donc plus de son ascendance pour camper son identité, c'est le travail qui le lui impose.

<sup>2</sup> Ces trois concepts peuvent être expliqués dans le sens qu'historiquement, le travail permettait d'assurer une subsistance et d'acquérir une certaine reconnaissance. Ce faisant, il était possible de tirer du plaisir de son travail. Aujourd'hui, il semble difficile de trouver un travail qui remplit ces trois fonctions.

<sup>3</sup> La société actuelle a dépassé le stade où l'on peut simplement parler de production, de consommation et d'endettement. De nos jours, la surproduction existe, parce que l'on doit produire plus (même s'il y a déjà des tonnes de produits sur les tablettes); la surconsommation nous environne, parce que l'on doit avoir tout (même si nous n'en avons pas besoin) et le surendettement sévit, parce que si nous voulons tout avoir, nous devons dépenser plus que ce que nous gagnons (même sans penser à la perte de liberté qu'engendrera le temps qu'il faudra pour rembourser).

En somme, celle-ci existerait afin de réduire la souffrance provoquée par l'organisation moderne du travail et le modèle d'activité qu'elle impose. Il faut mesurer l'absurdité de la chose : nous nous assujettissons à un travail pour mieux tirer parti de loisirs trop chers. Nous achetons des habits griffés, à crédit, mais sommes tenus de faire des heures supplémentaires pour les payer. Nous produisons dans le but de recevoir un salaire qui nous permettra de manger, mais nous mangeons mal, car le temps manque. Nous nous entêtons à nous présenter à un boulot qui nous fait psychologiquement et physiquement souffrir afin de nous offrir des vacances réparatrices<sup>1</sup>. Cet ensemble de contradictions qui nous accompagne tous, jour après jour, constitue l'une des explications de la souffrance au travail. Paul Lafargue ne pouvait pas si bien dire : « Travaillez, travaillez, prolétaires, pour agrandir la fortune sociale et vos misères individuelles, travaillez, travaillez, pour que, devenant plus pauvres, vous ayez plus de raisons de travailler et d'être misérables. Telle est la loi inexorable de la production capitaliste » (1999, p. 20).

### **6.3.2 Pour la reconnaissance**

Une deuxième explication à l'égard de ce qui pousse les individus à la soumission devant le travail réside dans le besoin de légitimation publique. En effet, dans la conception moderne du terme, le travail devrait nous permettre de nous distinguer et, en même temps, d'endosser une identité (architecte, plombier, travailleur social, etc.) Il est donc possible de penser que la reconnaissance sociale passe premièrement par l'appartenance à un groupe.

La création d'un sentiment d'affiliation peut être générée par la proximité physique que l'on entretient avec les compagnons de travail. En ce sens, les individus avec qui l'on s'affaire tous les jours peuvent parfois nous apparaître comme notre deuxième famille<sup>2</sup>. L'idée peut sembler de prime abord saugrenue, mais elle n'est pas sans fondement. Pensons par exemple à

---

<sup>1</sup> Nous sommes ici devant le paradoxe aberrant qui veut que l'on travaille davantage afin d'avoir plus d'argent à dépenser lorsque viendra le temps des vacances (en se reposant dans des hôtels cinq étoiles pendant deux semaines sur le bord de la plage, par exemple). Nous sommes prêts à souffrir pendant près de 50 semaines pour jouir de 2 semaines d'une luxueuse paix.

<sup>2</sup> Historiquement, le travail s'effectuait dans le groupe primaire (famille immédiate) ou le groupe secondaire (famille élargie ou village proche) d'appartenance. Aujourd'hui, ce groupe d'appartenance est tertiaire, il est originellement constitué d'étrangers qui deviennent, par la force des choses (nous sommes pris avec eux au travail) une « seconde » famille.

l'emploi du synonyme utilisé à l'occasion pour désigner le terme collègue : on parle d'un confrère; vocable incluant l'appellation « frère ».

En plus d'expliquer la notion de famille et des relations interpersonnelles au travail par le sens que portent les mots, on peut aussi songer au fait que la grande majorité des heures éveillées se vit au travail. Conséquemment, on doit admettre que le temps passé dans cet environnement dépasse largement celui passé en « vraie famille ». Ainsi, le facteur temps pourrait servir d'étalon de mesure pour jauger si les individus formant notre famille sont ceux à qui nous consacrons réellement le plus de temps : ce qui est certain c'est que, en rapport au temps consacré avec eux, nos confrères de travail constituent une famille « recomposée ».

Finalement, si on s'interroge à propos des valeurs et des objectifs qui composent d'ordinaire le tronc commun aux membres d'une famille, il devient encore une fois possible de concevoir que nos collègues tiennent lieu de deuxième famille, pour les nombreux moments à collaborer avec eux. Ainsi donc, la première permet à ceux qui la constituent de développer un sentiment d'appartenance du fait qu'ils partagent des objectifs de vie communs, des valeurs, des émotions, qu'ils se sentent importants les uns pour les autres, etc. On peut en dire de même quant aux individus de la seconde : ils agissent selon des objectifs collectifs, éprouvent un environnement de travail semblable, adhèrent aux mêmes valeurs organisationnelles, etc. À la lumière de ce constat, il semble difficile de ne pas constater la similitude qui existe entre ces deux entités.

Cependant, cette situation fédérée au travail possède souvent un envers à la médaille. Achille Weinberg (2012) fait remarquer que, si la solitude qui découle du manque de sentiment d'appartenance au travail est considérée comme souffrante, l'inverse (la présence des collègues) peut également présenter des effets délétères. Il fait écho à Jean-Paul Sartre, et à sa célèbre réplique dans *Huis clos* (1947) : « l'enfer c'est les Autres » (p. 93). Logiquement, il semble exact d'affirmer que, si le travail peut amener les individus à développer de l'amitié pour des confrères, il lui arrive aussi d'occasionner des situations où des antipathies peuvent se manifester et se muer en contextes engendrant de la détresse au travail.

L'importance de ce lien d'appartenance à son groupe de travail devient éloquente lorsqu'on le perd. J'ai été à même de toucher cette réalité du doigt au cours de mon stage

spécialisé quand j’entendais des employés en arrêt de travail m’avouer qu’ils avaient besoin de revenir puisqu’ils avaient l’impression de ne plus savoir qui ils étaient.

Nos valeurs, nos champs d’intérêt, notre personne en tant que telle ne dictent donc pas l’évaluation que l’on se fait de soi-même, il s’agit plutôt de quelque chose qui réside à l’extérieur de soi (le travail accompli, la « vente de notre temps », etc.). L’explication de cette impuissance intérieure tiendrait à ce que, en l’absence de l’exercice du travail, les points de repère servant à fonder notre raison d’être au monde et notre valeur personnelle se trouveraient oblitérés. Très souvent, la question : « Que fais-tu dans la vie? » représente une des premières marques d’énonciation que l’on accorde à quelqu’un et remplace celle qui se posait traditionnellement : « Comment vont tes parents? ». Le rapport à notre rôle dans la vaste chaîne de production du marché du travail prend le pas sur les liens qui nous unissent à notre humanité. Ce triste constat pointe vers une riposte où un remaniement identitaire s’impose : nous devons nous remettre à nous voir comme des êtres humains et non seulement comme des salariés.

### **6.3.3 Pour le simple plaisir de travailler**

La dernière raison de travailler voudrait que les gens s’y adonnent par plaisir. Confucius a dit : « Choisissez un travail que vous aimez et vous n’aurez pas à travailler un seul jour de votre vie »<sup>1</sup>. Ce beau concept induit qu’une activité rémunérée peut aussi paraître attrayante (cuisiner dans les meilleurs restaurants, vendre des fournitures scolaires, écrire des romans fantaisistes, réparer des appareils électroménagers, etc.). Ces métiers et le plaisir qu’on en retire tiennent du domaine de la motivation intrinsèque<sup>2</sup>. Celle-ci peut jouer un rôle protecteur contre le développement de l’aliénation au travail et de la souffrance potentielle qui lui est associée. En effet, en effectuant des activités plaisantes, l’individu devient capable de créativité, susceptible de se réaliser, de mettre du sien dans son emploi, etc., ce qui ne peut qu’amener un sentiment de devoir accompli.

Cette vision idyllique se mérite tout de même un bémol important : dans l’ère moderne, pouvons-nous prétendre travailler pour la simple et unique raison que l’on y prend plaisir,

---

<sup>1</sup> Cette citation contient une double interprétation : le travail « peut être plaisant ou vécu comme un enfer, selon qu’il correspond ou non à nos inspirations profondes » (Weinberg, 2012).

<sup>2</sup> Tout cela est contraire aux notions présentées plus haut qui relèvent de la motivation extrinsèque, comme le besoin de reconnaissance, le statut identitaire dicté par la profession ou encore par le salaire rattaché au temps de travail.

nonobstant la reconnaissance sociale et le salaire? Pourquoi les individus célèbres, comme les gens riches<sup>1</sup>, continuent-ils de s'affairer? Cela tient-il seulement de l'agrément? Un minime pourcentage d'entre eux jouissent peut-être de cette occurrence providentielle, mais je ne crois pas que cela concerne la majorité des autres. À mon avis, deux raisons expliquent cette réalité.

Pour moi, le fait de travailler pour le simple plaisir de le faire constitue un non-sens. Dans notre société capitaliste, la valeur prédominante se rapporte à l'accumulation de richesse, et celle-ci passe nécessairement par un travail. Je suis d'avis que les individus jouissant de comptes de banque remplis à craquer, possédant tellement d'argent que toute une vie de dépenses folles ne réussirait pas à vider, sont rarement satisfaits de leur patrimoine matériel et monétaire. Ils doivent se procurer les nouveaux gadgets inaccessibles aux communs des mortels, les voitures les plus rapides, même s'ils doivent comme nous tous respecter les limites de vitesse imposées par l'État, acquérir une villa sur une île déserte afin d'éviter tout contact avec les petites gens qui se trouvent, par leur labeur, à l'origine de leur fortune, etc. Comme ils en désirent toujours plus, certains parmi eux doivent pouvoir profiter d'une entrée pécuniaire constante, ce qui signifie : travailler.

D'autres n'ont pas pour objectif d'augmenter leur capital déjà immense ni la recherche de plaisir, mais bien la reconnaissance sociale qui s'accroche à leur aura. Ce besoin se manifeste parfois par un étalage plutôt racoleur sur la place publique de leurs déboires personnels, qu'ils dénonceront ensuite comme une intrusion dans leur vie privée. Les individus riches et les individus célèbres veulent, comme nous tous d'ailleurs, se croire importants pour leurs congénères, sentir qu'ils font une différence, bref que le monde serait autre sans eux. Afin que la société ne les oublie pas et, par le fait même, qu'ils maintiennent leur statut social, ils continuent d'enregistrer des chansons plus ou moins originales, vendent leurs noms et leurs visages à des compagnies cosmétiques qui les affichent sur des tableaux publicitaires plus grands que nature, participent à des *remakes* de films que tous ont déjà vus, créent des versions de « i » à n'en plus finir quand les modèles précédents sont encore adéquats, etc. Ils cherchent à rester au « goût du jour » dans le but de cimenter leur popularité. Sans elle, sans la reconnaissance que leur accorde

---

<sup>1</sup> Je fais ici une distinction entre riches et célèbres. Par contre, dans la société actuelle, qui dit riche dit souvent célèbre, comme si la richesse était la porte d'entrée donnant accès à la célébrité. Comme si le fait d'être riche nous rend automatiquement célèbres... Je préfère donc utiliser les deux concepts de façon séparée puisque selon moi, la richesse ne devrait pas être garante de la célébrité.

la société actuelle, qui sont-ils? Ils deviennent comme moi, comme vous, un individu parmi tant d'autres<sup>1</sup>. Alors, quand ils prétendent travailler par pur plaisir, laissez-moi en douter.

#### **6.4 Critique personnelle de la société moderne occidentale et capitaliste**

Sans tout répéter, j'aimerais rappeler ici que, à mon avis, la souffrance au travail correspond à un syndrome social d'un problème plus grand : le capitalisme et l'organisation actuelle du travail. Weinberg (2012) résume bien la situation, dans une perspective moderne :

La sociologie du travail du XXe siècle avait dénoncé les aspects mutilants, déshumanisants et abrutissants du travail à la chaîne (taylorisme et fordisme). Aujourd'hui, ce sont la pénibilité psychologique, le stress et le *burnout*, qui sont dénoncés comme les nouvelles formes de pénibilité du travail.

La société capitaliste exerce une emprise décisive — et sujette à caution — sur la perception des individus vis-à-vis de leur identité. Elle prend deux formes qui s'imbriquent à son service : une, personnelle, et une autre, professionnelle. Dans quelle erreur nous complaisons-nous de les relier! Michael Hogg et Deborah Terry (2000, cité dans Assâad El Akremi et coll., 2009) mentionnent que « pour nombre d'individus, l'identité professionnelle et/ou organisationnelle peut être plus marquante et déterminante que celle qui leur est attribuée sur la base du genre, de l'âge, de l'ethnicité, de la race ou de la nationalité » (p. 664).

Cela revient à dire qu'au regard de l'identité par laquelle nous nous reconnaissons, la destinée professionnelle peut prendre une place prééminente sur les bases personnelles. Partant du concept que le travail contemporain renvoie à quelque chose d'extérieur à soi, il semble donc possible de concevoir un parallèle en inférant que l'identité professionnelle se trouve, par la force des choses, elle aussi externe à soi. Ce n'est plus l'individu que l'on devient qui compte, mais plutôt le travail que l'on effectue, supervisé par des organismes externes, et qui peut constituer une différence pour l'autre. En extrapolant, on peut avancer que le fait de se voir

---

<sup>1</sup> Loin de moi l'idée de rabaisser la valeur individuelle des personnes. Cet énoncé ne sert qu'à démontrer le concept d'égalité individuelle, ou chacun est aussi important que quiconque.

important et utile à autrui<sup>1</sup>, dans le faire et non dans l'être, procure en soi un sentiment d'augmentation de la valeur personnelle.

Ainsi, en ce qui concerne cet ascendant de l'identité professionnelle, certains individus participant à l'axe 1 du stage ont mentionné se sentir coupables de se trouver en arrêt de travail, puisque cela revenait à laisser un de leurs collègues hériter de leur charge. Huit employés rencontrés ont même dit qu'ils doutaient que quelqu'un puisse réaliser leur travail et que ce dernier allait être exécuté adéquatement. Cette préoccupation semble insinuer de manière troublante que l'on se considère comme irremplaçable dans notre métier. Malheureusement, l'idée que l'on se fait de notre identité de travailleur<sup>2</sup> et l'importance que l'on se donne dans notre rôle social tiennent à des chimères. Comme George Clémenceau le mentionne : « Les cimetières sont pleins de gens irremplaçables, qui ont tous été remplacés ».

Une manière de prendre du recul devant cette fabulation identitaire ressemblerait à se poser la question suivante : « Si ce n'était pas moi qui occupais le poste, est-ce que le travail se ferait quand même? » La réponse est probablement, oui. Cette constatation peut sembler troublante à première vue, mais elle apparaît pleine de vérité. Il faut arrêter de penser que l'on demeure essentiel au maintien et au bon roulement de l'organisation.

La vanité de cette présomption quant à notre insurpassable empreinte personnelle sur notre milieu de travail dans la société moderne et capitaliste n'a plus besoin d'être démontrée. En effet, l'avènement des techniques automatisées, où des robots exécutent de nombreuses tâches et où des compétences spécifiquement humaines dans le travail se retrouvent plus ou moins requises, ne peut que mettre en relief l'amenuisement de notre utilité. Puisque les machines peuvent remplir une grande partie de la besogne auparavant réservée aux humains, les aptitudes qui guident l'embauche ou la rétention des travailleurs possèdent peu de valeur devant la rentabilité salariale. La corrélation entre être un « bon<sup>3</sup> » travailleur et l'influence que ce dernier peut exercer au sein d'une organisation a disparu. L'importance qui nous est maintenant

---

<sup>1</sup> Ce qui, selon moi, se rapporte au besoin de reconnaissance sociale. Ce besoin est bien connu en psychologie comme faisant partie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow et se catégorise sous le besoin d'estime.

<sup>2</sup> Il n'est pas rare d'entendre l'expression : « J'ai été nommé à un poste ». Il s'agit donc de se faire connaître en tant que titulaire du poste et du rôle social qui y est accompagné, au même titre que son propre nom. On peut donc penser que le fait de perdre cette nomination puisse être accompagné d'une perte d'identité dans la société.

<sup>3</sup> D'ailleurs, comment peut-on définir ce qu'est d'être un bon travailleur?

consentie par le patron typique réside dans le fait que les travailleurs acceptent de dire oui à presque tout pour se détenir un emploi (maigre salaire, travail abrutissant intellectuellement, sécurité douteuse contre les accidents, etc.). Ces impératifs économiques restent en partie responsables du maintien à l'emploi des individus. Les employés, ne se trouvant devant aucun autre choix que d'acquiescer à des conditions aliénantes et à exécuter tout ce qu'on leur demande s'ils veulent être rémunérés, se plient aux exigences organisationnelles et finissent éventuellement par vivre de la souffrance au travail.

Cette dernière n'est pas quelque chose de nouveau. La nouveauté provient d'un changement radical survenu depuis quelques années : avant, elle prenait la forme d'une atteinte à l'intégrité physique, liée au travail manuel, tandis que maintenant elle s'étend à toutes les sphères du travail (primaire, secondaire et tertiaire<sup>1</sup>) et comporte souvent des séquelles psychologiques. De nos jours, il apparaît peu réaliste de concevoir la souffrance au travail comme un phénomène issu exclusivement du travail lié au *ponos*, à la peine physique<sup>2</sup>. Le « travail de bureau » représente un exemple probant de cette nouvelle réalité. Cette dérive de la souffrance vers la sphère du travail tertiaire s'explique en partie par le paradoxe où l'on chante les vertus du bien-être au travail et, simultanément, on promeut les valeurs capitalistes imposées par la société. En effet, les exigences du capitalisme vont souvent à contresens de celles encourageant des conditions d'exercice confortables et le respect que l'on devrait porter aux employés, ainsi qu'à leurs besoins psychosociaux. Ce raisonnement, bien entendu fragmentaire, permet tout de même d'appréhender une explication au nombre grandissant d'individus disant vivre de la souffrance au travail chez les travailleurs de l'État.

Afin de favoriser un monde où il fait bon d'exister et où la souffrance au travail s'est estompée, je crois que les individus doivent individuellement et collectivement dénoncer et

---

<sup>1</sup> Le secteur primaire se rapporte aux domaines d'extraction des ressources naturelles, ou aux activités comme la pêche. Le secteur secondaire touche les activités liées à la transformation des matières premières, tel que l'industrie du bois. Le secteur tertiaire est constitué des professions liées aux services : l'éducation, le tourisme, la relation d'aide, etc.

<sup>2</sup> Les Grecs distinguaient trois niveaux de réalité « économique ». La notion de travail dans le sens contemporain du terme n'existait pas à ce moment. La première était l'*ergazasthai*, qui est la conception d'une action directement liée à l'activité arboricole, dans laquelle l'activité est externe à la chose en soi. La deuxième est le *ponos*, conception associée à l'activité agricole dans laquelle les efforts physiques étaient pénibles et séparés de la jouissance des fruits du labeur. La troisième réalité « économique » est *poesis*, la production artisanale liée à la créativité propre de l'action humaine sur la chose. Cette conception suppose une autonomie de l'activité humaine, qui devient un « “faire”, ou un “fabriquer” auquel correspond la volonté de la cause efficiente » (Boudreau, 2013, p. 54).



rompre l'emprise « individualiste-capitaliste ». Nous devons nous rapprocher de la vision des penseurs grecs qui tendait à promouvoir la communauté et la solidarité; bref, à considérer le bien-être collectif comme prééminent au confort individuel. À mon avis, la solidarité représente la réponse à la souffrance au travail, car les problèmes collectifs ne peuvent se résoudre que par des actions collectives.

Au bout du compte, plus qu'un seul retour au bien-être collectif, une réforme sociale métamorphosant le sens donné au travail semble essentielle afin d'éradiquer, ou à tout le moins de diminuer le phénomène de la souffrance au travail. Celle-ci, quoi qu'en pense la croyance commune, ne constitue pas une difficulté d'ordre personnel. La collectivité doit comprendre que même si les employés et les superviseurs immédiats œuvrent ensemble à la recherche de solutions, cette affliction ne sera éliminée qu'à la seule condition où les individus, les organisations et les institutions modifieront la perception que l'on a du travail.

## **6.5 Les limites du travail social**

Au même titre que je me suis autorisé une critique sociale, je me permets de mettre en lumière les limites au métier dans lequel le stage spécialisé s'est inscrit.

Je considère le travail social comme une profession aux objectifs nobles et essentiellement utiles, qui mérite la reconnaissance sociale. Je crois sincèrement et profondément en sa raison d'être et ne dénigrerai jamais ses apports, potentiels ou réels. Il s'agit d'un levier indispensable au changement. Je me sens fière de viser à pratiquer ce métier. Par contre, et afin de rester cohérente avec mon devoir de professionnelle<sup>1</sup>, je me permets ici une critique du rapport que l'on veut voir exister entre celui-ci et la problématique de la souffrance au travail.

Bien entendu, dans le but de radier cette dernière, il s'avère essentiel que les travailleurs sociaux s'élèvent contre les conditions, les contextes, les exigences sociales et les structures générant son apparition. En ce sens, je considère les travailleurs sociaux comme les porte-

---

<sup>1</sup> Cette critique de la profession est directement en rapport avec la compétence professionnelle 4.1.3 : « Être capable d'affirmer et d'actualiser les valeurs et la finalité du travail social tout en portant un regard critique sur la profession » (OTSTCFQ, 2012, *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, p. 20; voir Annexe 8). En ce sens, la critique ici présentée démontre mon acquisition de compétences professionnelles en service social.

étendards de la dénonciation de cette souffrance au travail; ils doivent pointer du doigt la nature sociale et organisationnelle du travail qui s'en trouve la grande responsable.

Par contre, par delà leur rôle de héros dans l'espace public et leur mission de transformation générale<sup>1</sup>, le travail social doit admettre sa portée d'action limitée. Par cela j'entends que, même s'il peut aider les individus et les communautés à contrer les effets de la souffrance au travail (ce qui n'est pas rien en soi) et à désigner les responsables — l'organisation du travail, voire — les facteurs sociaux qui l'expliquent ou l'alimentent, leurs interventions seules ne pourront éradiquer la problématique qui l'enserre. Parfois, le travail social ressemble plus à diachylon transparent<sup>2</sup>. Il ne peut être envisagé, avec toute la peine que cela me cause de l'écrire, que comme une médecine d'urgence. Si vraiment nous voulons nous débarrasser de la souffrance au travail, nous devons revoir la structure propre du travail. Il nous faut soigner les blessures et opérer l'organisation sociale du travail capitaliste. Pour cela, il sera possible d'utiliser la béquille que représente le travail social. Ceci afin de raffermir la solidarité sociale, et de provoquer la transformation d'un monde du travail qui mettra en place des exigences décentes, où chacun sera considéré à sa juste valeur et jouira d'un statut égal à l'autre autant dans ses droits individuels que collectif.

---

<sup>1</sup> Qui se lie aux finalités de la profession : promotion de la justice sociale + défense des droits et libertés + dénonciation de toutes formes de discrimination/oppression = objectif de transformation sociale.

<sup>2</sup> La métaphore du diachylon sert à illustrer que le travail social aide à la guérison temporaire de la plaie. L'utilisation du « transparent » permet d'expliquer que le travail social ne cache pas les problèmes sociaux existant, ni à l'individu, ni à la société, et encore moins à l'État. Ainsi, le *diachylon transparent* (le travail social) est un dispositif conçu pour fermer temporairement une blessure observable favorisant ainsi sa guérison temporaire (souffrance au travail individuelle), mais une intervention chirurgicale par points de suture (le capitalisme et l'organisation actuelle du travail) est nécessaire pour assurer la guérison complète.

## **7. Acquisition du triptyque professionnel**

Pour mettre un terme à cet essai, j'aimerais rappeler qu'une des raisons d'effectuer ce stage spécialisé, autant pour moi que pour l'UL, était de m'aider à actualiser les connaissances et des compétences personnelles et professionnelles propres au service social. En ce sens, et comme je l'ai mentionné à maintes reprises, le stage en entier s'est vu conçu, planifié, réalisé et analysé avec le souci de développer mon jugement et mon identité professionnels, d'élargir ma pensée réflexive et critique, et de cultiver des manières d'agir spécifiques à la profession<sup>1</sup>.

Même si je n'ai pas rattaché ces concepts à des éléments présentés dans cet essai, afin de ne pas alourdir le texte des analyses axiales, toutes les interventions apportées s'appuyaient sur ceux-ci. En ce sens, le lecteur est à même de comprendre et de distinguer, présents à tout moment au fil de ce compte-rendu, les composants qui valident la justification de cette acquisition de compétences personnelles et professionnelles.

Ceci étant dit, je me permets d'ajouter simplement que tout mon travail d'analyse du stage spécialisé, mes adaptations relatives aux interventions, mes choix théoriques et méthodologiques, mon cadre conceptuel, mon adaptabilité aux individus et aux situations, ma conceptualisation des difficultés individuelles et sociales relativement à la spécialisation des retours au travail, ma flexibilité, ma critique sociale et du service social, etc., se veulent des indices tangibles de l'atteinte de l'objectif transcendantal du stage qui était de consolider l'exercice du jugement et de l'identité professionnels. Rappelons que cet objectif se déclinait comme suit, dans le contrat d'apprentissage :

- Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention individuelle en service social;
- Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention de petits groupes en service social; et
- Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en service social en lien avec la formulation de recommandations psychosociales à l'endroit de l'employeur.

---

<sup>1</sup> Voir l'Annexe 9.

## **Conclusion**

Pour conclure, il convient de commencer par rappeler que plusieurs étapes ont mené à la rédaction de cet essai et à la bonne réussite du stage spécialisé de MSS de l'UL.

D'abord, pour ce qui concerne la structure de l'écrit, un préambule a permis de détailler les caractéristiques et les particularités propres au service social : les valeurs, les finalités de la profession, l'objectif de transformation sociale, etc. Cette partie initiale s'est attachée à représenter l'horizon professionnel dans lequel le stage s'enracinait de manière à faciliter la compréhension et la portée des sections subséquentes de l'essai.

Par la suite, je me suis appliquée à fournir un éclairage sur les différentes questions et présuppositions qui se voulaient à la base de ma démarche de spécialisation, et qui validaient les objectifs généraux et spécifiques guidant la formule en trois axes que j'avais privilégiée. J'ai aussi, pour illustrer cette approche, conçu une représentation visuelle du mécanisme d'interaction des trois axes du stage. Ces derniers ont tenu lieu d'unités cruciales articulant mon argumentaire, tant pour cet essai que pour le dispositif de formation pratique et spécialisé. De plus, ils ont constitué une assise de premier plan dans la quête d'une réponse à la question sous-jacente à toute la démarche : quel est l'environnement psychosocial idéal pour favoriser un retour au travail harmonieux des employés qui se sont absentés pour des raisons de santé mentale?

Afin de pouvoir proposer une explication adéquate, il m'a semblé logique d'insérer le cadre conceptuel qui avait servi à l'élaboration du stage spécialisé à ce moment de la rédaction. En m'appuyant sur nombre d'écrits, j'ai pu développer des analyses axiales qui avaient pour fonction de présenter le stage et les éléments importants étant survenus pendant son déroulement, que ce soit au niveau théorique, pratique ou méthodologique. De plus, dans chacune des trois analyses, on peut retrouver une analyse des deux grandes théories sur lesquelles est assis le stage : l'approche de la pleine conscience et l'*empowerment*. Cet approfondissement a consisté à vérifier leur viabilité devant chacun des trois types d'intervention choisis, soit la démarche individuelle, de petits groupes et l'intervention à trois individus.

Par la suite, ce texte a survolé l'aspect sociohistorique de l'institution du travail pour aboutir à une prise de position devant la société moderne et capitaliste qui, à mon avis, joue un rôle indéniable dans l'apparition de la souffrance au travail et des arrêts qui en découlent.

Pour terminer, et grâce aux différentes activités composant le continuum d'intervention en service social, je me suis exercée à parfaire mon acquisition du triptyque professionnel en établissant une symbiose entre mon identité, mon jugement professionnel, et la réflexivité critique dont je dois faire preuve.

Au terme de la démarche, il me devient maintenant possible de répondre à la question générale et de discerner les trois principaux éléments catalysant des retours au travail adéquats pour les employés. En les formulant sous forme de recommandations, ils peuvent s'énoncer ainsi :

1. Favoriser le développement de l'aide mutuelle entre les employés et les superviseurs immédiats;
2. Recruter une personne-ressource, employée par l'organisation, ayant une spécialisation en retour au travail et/ou en service social;
3. Faciliter la communication entre les employés et les superviseurs.

Une courte explication de ces trois éléments m'amènerait à dire que, premièrement, et je l'ai amplement relevé dans les pages précédentes, la présence d'une aide mutuelle seconde efficacement l'employé comme le superviseur dans une démarche visant à établir une réflexion commune. En facilitant le partage expérientiel de l'employé revenant au travail sur son vécu, sur ce qui causé sa souffrance au travail, sur les effets de celle-ci et sur les façons de s'y adresser, il deviendrait plus aisé aux deux acteurs de s'aviser des façons de modifier l'environnement de travail et, si nécessaire, les tâches liées à l'emploi. Cette objectivation permettrait de réduire le risque de rechute, d'arrêt de travail ou d'aggravation de la souffrance au travail. Somme toute, il semble que cette aide mutuelle assure l'apparition d'un environnement psychosocial susceptible de mieux répondre aux besoins de l'employé alors qu'il réintègre son milieu de travail.

Deuxièmement, la présence d'une personne ressource dans l'organisation, qui se trouverait responsable de la coordination et de la facilitation des arrêts et des retours au travail, représente à mes yeux un apport indispensable, capable de favoriser la recherche d'issues organisationnelles constructives et aptes à s'harmoniser aux besoins des deux acteurs principaux. En effet, l'aide mutuelle telle que décrite dans les pages précédentes n'est pas aussi aisée à générer qu'il peut y paraître et, en ce sens, la personne ressource est à même de mettre à

disposition conseils et soutien, autant pour les superviseurs immédiats que pour les employés. Cette dernière — qui correspond à un rôle que j'ai occupé tout au long de la réalisation de l'axe 3 de mon stage — pourrait avoir pour mission de faciliter les échanges communicationnels entre les deux individus afin qu'ils s'exercent conjointement à la résolution de problème. De cette façon, tant l'employé que le superviseur, qui sont directement concernés par le retour au travail, se sentiraient mieux épaulés.

Troisièmement, je suis d'avis que l'élément-clé d'un retour au travail réussi réside dans la qualité des interactions entre l'employé et le superviseur. En effet, et on a pu le noter plus haut dans l'argumentaire de l'essai à ce sujet, la capacité de bien communiquer apparaît déterminante si l'on veut espérer un retour au travail réussi. Sans des échanges relationnels opérants, et peu importe le nombre d'intervenants impliqués dans un retour au travail donné (représentant syndical, conseiller en relations de travail, représentant de la compagnie d'assurance, conseiller du PAEO, conseiller en gestion d'invalidité, etc.), voire, peu importe aussi les efforts mis à le rendre positif, il risque de ne pas se voir couronné de succès.

Globalement, si j'avais à déterminer un seul aspect à retenir du stage, j'opterais pour ce dernier. À l'évidence, quelque tentative que l'on déploie, que ce soit les rencontres individuelles permettant aux employés de prendre conscience de leur état de souffrance au travail, ou encore la formation fournie aux superviseurs immédiats, si la communication n'est pas adéquate entre eux, alors le processus de retour au travail ne pourra présenter les effets escomptés.

En définitive, les trois propositions que je viens d'explicitier et qui me semblent représenter des clés de succès, devraient se retrouver incluses dans tout programme de gestion d'invalidité, ou de son équivalent, afin de favoriser des retours au travail réussis, autant pour les employés et les superviseurs que pour l'entreprise. En répondant adéquatement à ces trois critères, tous risquent d'en sortir gagnants : les employés, les gestionnaires, la haute gestion et la société.

## **L'innovation et l'attrait pour le regard méta-analytique**

J'aimerais entreprendre cette section par une affirmation. Je crois que le stage que j'ai réalisé possède un côté novateur et digne d'attention, et ce, pour deux raisons : d'abord, le mécanisme d'interaction selon les trois axes qu'il soutient apparaît apte à ratisser tous les éléments essentiels aux retours au travail qui constituent un succès; de plus, les recommandations auxquelles il aboutit afin d'outiller les organisations devant le problème de la réintégration des employés au travail me semblent offrir une direction efficace dans la mise sur pied de programmes de réinsertion.

On peut ajouter un troisième côté avantageux aux deux précédents. En effet, le stage a montré l'avantage pour les grandes organisations et les compagnies d'avoir recours aux services et à l'expertise des travailleurs sociaux afin que les employés et les superviseurs immédiats soient en mesure d'intervenir adéquatement et conjointement dans les situations de souffrance au travail, d'arrêts et de retours au travail.

Personnellement aussi, j'ai réalisé des apprentissages qui représentent des apports nouveaux, et pertinents. Ce qui pour moi a signifié une innovation pourrait se verbaliser en parlant de l'importance de l'apparition et du développement d'une perception méta-analytique de mon objet d'étude : les retours au travail réussis. Au moment où j'ai débuté mon stage spécialisé, je concevais ce thème d'une manière qui se réduisait souvent à un regard porté sur les individus souffrants en eux-mêmes, voire, sur les conditions de travail difficiles qui sont celles des employés des institutions étatiques. Cette façon de voir s'est affinée et modulée quand j'ai intégré les normes, les valeurs et les activités professionnelles de la pratique qui obligent à toujours se représenter les individus en relation constante avec leur environnement. Toutefois, c'est lorsque j'ai compilé et réfléchi sur les textes qui devaient servir à élaborer le contexte et les bases sur lesquelles pourraient s'asseoir mes objectifs d'apprentissage que ce regard méta-analytique s'est imposé avec force. Pour le dire simplement, je me suis rendu compte que la réussite d'un retour demeure une question qui ouvre sur une dimension beaucoup plus étendue. Elle se rapporte à la souffrance au travail bien sûr, mais également à son origine, à ses effets et aux stratégies pour l'empêcher, la réduire ou la prévenir. À partir de cette révélation, il est devenu évident que mon regard devait porter plus large. Je devais dorénavant concevoir la souffrance au travail en considérant trois niveaux d'analyse quant à ses causes, ses répercussions

ou les moyens choisis pour y faire face : l'individu, l'organisation et la société. Cette adhésion à une nouvelle méthode d'investigation marqua pour moi un tournant. À partir de cette prise de conscience, je me suis trouvée à systématiquement estimer que la réussite d'un retour après une problématique de souffrance au travail relevait de déterminants individuels, organisationnels et sociaux. Cette invitation à adopter un point de vue plus large et englobant, voilà ce que je nomme le regard méta-analytique. C'est cette même appréciation des choses qui m'a instruit sur l'importance de créer trois axes au stage spécialisé.

Cette conviction, au fil des jours, a fini par ancrer en moi cette triple façon de voir et de conceptualiser la problématique des retours au travail comme un réflexe. Je garde toujours en tête les aspects individuels, organisationnels et sociaux en ce qui concerne mon objet d'étude, les retours au travail, et ce, à travers les trois axes d'interventions que j'avais proposés.

En d'autres mots, les retours au travail réussis cachent un phénomène récurrent, soit les arrêts de travail qui sont eux-mêmes occasionnés par la souffrance au travail des employés. Cette méta-analyse de la souffrance m'amène à la juger comme relevant de *causes, de conséquences et de solutions* individuelles, organisationnelles et sociales. Bref, sans le stage spécialisé tel qu'il fut conçu et mis en place, je n'aurais pu accéder à ce niveau d'abstraction ni à la maîtrise de cette complexité conceptuelle qui se trouvent les miens maintenant. Le graphique suivant illustre bien ma pensée :

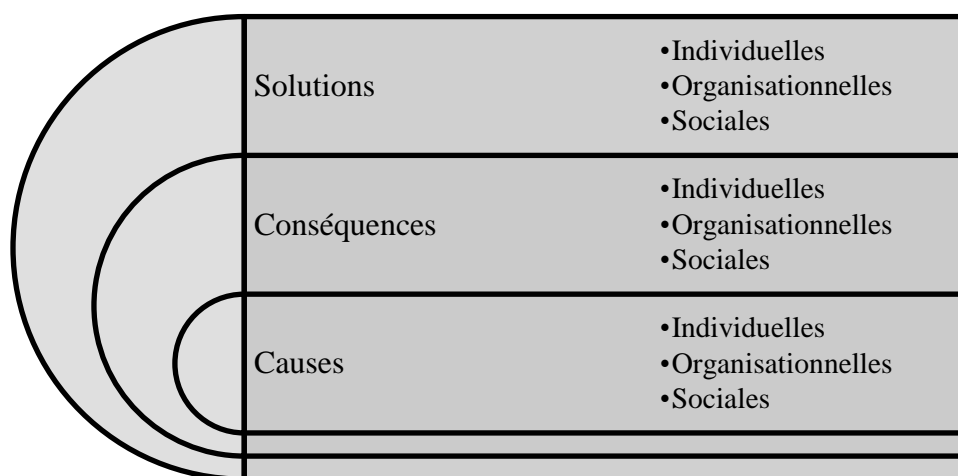


Image 10 : Aspect novateur du stage spécialisé : le regard méta-analytique



### Trois niveaux d'apprentissage

Cette conclusion me permet aussi de fermer la boucle sur un des objectifs transcendants du stage spécialisé : l'appropriation du triptyque professionnel en service social. En plus de développer non seulement des connaissances, des savoirs et des compétences nécessaires à l'acquisition de ces trois composantes importantes des activités professionnelles en service social, j'ai pu, par ricochet, réaliser le *premier niveau* d'apprentissage, auquel correspondent trois objectifs d'apprentissages essentiels de la MSS :

1. Développer des connaissances et habiletés fondamentales et supérieures de la pratique professionnelle en service social;
2. Développer une compétence avancée de l'intervention sociale auprès des individus, des familles, des groupes et des communautés;
5. D'habilitier l'étudiante à devenir un agent d'évolution dans sa profession. Cet objectif repose sur le postulat que la créativité sur le plan de la pratique professionnelle ne peut venir que d'une étroite liaison de la théorie et de la pratique, c'est-à-dire d'une analyse critique et d'une évaluation systématique de l'action<sup>1</sup>.

*Au deuxième niveau*, en restant congruente avec la ligne de pensée des trois objectifs précédents, je me suis appliquée dans mon stage à intégrer les valeurs de la profession. Ainsi, au fil de son déroulement et, par l'intermédiaire des divers documents que j'ai produits, j'ai assimilé les aspirations élevées qui prévalent dans cette spécialité, notamment l'une d'elles qui vise à respecter la capacité d'autodétermination des différents acteurs impliqués dans les interventions psychosociales des trois axes du stage. Ces acquis se sont cependant concrétisés tout en ne perdant jamais de vue ma façon personnelle de toujours situer les individus-en-environnement, voire, d'accorder de l'importance à l'objet d'étude. En somme, je suis d'avis que j'ai fait preuve d'ouverture et de considération pour les individus que j'ai côtoyés, autant envers leurs besoins qu'envers la façon dont ils désiraient cheminer.

J'ai aussi adhéré aux thèses adoptant une perspective voulant que la critique sociale demeure vitale en matière de souffrance au travail. Cette mobilisation critique s'est vérifiée à chaque instant de ma formation pratique, qui en appelait notamment à une transformation sociale qui respecterait les besoins de l'être humain. Je peux ainsi conclure, surtout grâce à cette manière

---

<sup>1</sup> Tiré de l'École de service social, Programme de MSS, juin 2014, *Guide à l'intention des étudiantes et étudiants*, p. 28.

que j'ai de tout analyser avec les lunettes psychosociales, qu'embrasser d'un regard large et complexe la société, les organisations et enfin, les individus qui travaillent a constitué une démarche riche en enseignements. D'ailleurs, le parcours exposé précédemment ne va pas sans s'accomplir tout aussi bien dans l'autre sens : de l'individu vers l'organisation pour, au final, aboutir au social. En fait, déployer un degré d'analyse méta-analytique qui assure de tenir compte de tous les facteurs qui favoriseront un retour au travail réussi est devenu un devoir, une responsabilité.

Finalement, *au troisième niveau*, mon stage a tenté de se montrer à la hauteur des aspirations propres à l'esprit des responsabilités déontologiques à l'égard de la société telles qu'énoncées par l'ACTS (2005) et présentées dans le préambule. Sans toutes les reprendre, je garderai ci-dessous celles auxquelles j'ai eu le plus recours pendant le stage, et qui se sont maintenues en filigrane tout au long de cet essai :

8.1.1 Le travailleur social identifie et interprète l'origine et la nature des problèmes vécus par des personnes, des groupes, des collectivités, ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale, de manière que les décideurs et le grand public en soient mieux informés et les comprennent mieux;

8.1.2 Le travailleur social se consacre à des activités d'identification, de documentation et d'action, pour prévenir et éliminer la domination, l'exploitation et la discrimination envers toute personne, groupe ou classe fondées sur l'âge, les capacités, l'origine ethnique, le sexe, la langue, l'état civil, l'origine ancestrale, l'appartenance politique, la race, la religion, l'orientation sexuelle et le statut socioéconomique;

8.2.5 Le travailleur social s'efforce de susciter des conditions qui encouragent le respect à l'égard de la diversité culturelle et sociale au Canada et partout dans le monde. Il favorise les politiques et les pratiques qui respectent les différences, appuie l'expansion des connaissances et des ressources culturelles, milite en faveur de programmes et d'institutions qui manifestent des compétences culturelles et fait la promotion des politiques qui garantissent les droits de tous et confirment les principes de justice sociale et d'équité pour tous<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tout le segment est tiré du document de l'ACTS, 2005, *Lignes directrices pour une pratique conforme à la déontologie*, p. 26-27.

## **Pour l'avenir...**

Cet essai n'a pas la prétention de répondre à toutes les questions se rapportant aux retours au travail et à la nécessité de combler les besoins psychosociaux des employés. Toutefois, la démarche de formation pratique m'a permis de cibler la dimension cruciale et indispensable, pour les employés, les superviseurs immédiats et les hauts dirigeants d'entreprises, d'un contexte de travail où prévaut un climat éthique. Par cela, on entend des « perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise » (Laure Lavorata et Erick Leroux, 2006, p. 5). En somme, jouir d'un climat éthique au travail, c'est d'être capable de dire la souffrance vécue, et de lui trouver des remèdes.

Cette conception, assez nouvelle et en vogue depuis quelques années, apporte un éclairage complémentaire au stage novateur présenté ici. En effet, cette notion s'y retrouve, formulée en des mots différents, certes, mais reste partie prenante de cette nécessité organisationnelle de bénéficier de relations interpersonnelles harmonieuses en entreprise qui diminueront la souffrance au travail, réduiront le nombre d'arrêts et faciliteront, le cas échéant, les retours des employés ayant quitté l'environnement de travail en raison d'une problématique de santé mentale.

## Annexes

**Annexe 1 : Table synthèse du rapport d'évaluation du fonctionnement psychosocial<sup>1</sup>**

Dimensions	Éléments à considérer
1— Demande et contexte de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identification du client</b> : sexe, âge, scolarité, état civil, culture d'appartenance, pratique religieuse ou spirituelle, statut migratoire, langue(s) parlée(s), occupation, sources de revenus, contexte familial, responsabilités parentales, familiales et sociales.</li> <li>• <b>Demande de services</b> : contexte et trajectoire de la demande.</li> <li>• <b>Sources d'informations</b> : période couverte par les informations, personnes contactées/rencontrées, documents consultés.</li> <li>• <b>Situation actuelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Quels sont les problèmes?</li> <li>— Qui en est affecté?</li> <li>— À quel moment les difficultés sont-elles apparues?</li> <li>— Quels sont leurs impacts sur la personne et ses proches?</li> <li>— Quelles sont les stratégies que la personne ou ses proches ont utilisées dans le passé? Quels ont été les résultats?</li> <li>— Quelles sont les attentes de la personne et de ses proches?</li> </ul> </li> <li>• <b>Besoins de la personne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Quels sont les besoins comblés?</li> <li>— Quels sont les besoins affectés par la situation présentée, selon la personne et ses proches?</li> </ul> </li> </ul>
2— Caractéristiques de la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éléments pertinents de l'histoire sociale et leurs influences sur la situation actuelle;</li> <li>• Identité socioculturelle, dont origine sociale, pratique religieuse ou spirituelle, culture d'appartenance, croyances et valeurs culturelles;</li> <li>• Trajectoire d'immigration, le cas échéant;</li> <li>• Parcours scolaire et cheminement d'emploi et occupationnel (bénévolat, loisirs, implications communautaires et citoyennes);</li> <li>• Forces, habiletés et compétences, aspirations;</li> <li>• Habitudes de vie (sommeil, appétit, exercice physique, consommation alcool/drogue ou autres dépendances);</li> <li>• Santé physique et mentale <ul style="list-style-type: none"> <li>— diagnostic (spécifier la source : nom du médecin, année où le diagnostic a été posé ou rapporté par la personne ou ses proches); manifestations spécifiques (rapportées par la personne, ses proches, les intervenants), évolution dans le temps, sévérité, effets sur la personne et sur son entourage, moyens utilisés pour diminuer ou pallier les impacts du problème de santé.</li> </ul> </li> </ul>
3— Caractéristiques environnementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Environnement immédiat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Composition du réseau de la personne, dont les membres de la famille, amis, voisins, collègues de travail, connaissances via les études,</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> S'inspire directement du document de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2011, *Cadre de référence : L'évaluation du fonctionnement social*, p. 39

	<p>le bénévolat, etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Qualité des liens entre la personne et les membres du réseau;</li> <li>— Conditions de vie;</li> <li>— Caractéristiques du quartier : transport en commun, installations de loisir et environnement physique;</li> <li>— Ressources formelles et accessibilité;</li> <li>— Perception des ressources formelles.</li> </ul> <p>• <b>Environnement sociétal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Valeurs, normes d’une société et de la communauté d’appartenance de la personne;</li> <li>— Politiques sociales et économiques.</li> </ul>
4— Analyse et synthèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les problèmes rencontrés par la personne?</li> <li>• Comment ces problèmes s’inscrivent-ils dans la trajectoire de vie de la personne?</li> <li>• Quelles sont les stratégies adoptées par la personne et ses proches? Quels sont les résultats?</li> <li>• Quelles sont les attitudes de la personne et de ses proches envers ces problèmes?</li> <li>• Quelles sont les conséquences de ces problèmes pour la personne et ses proches?</li> <li>• Quelle est l’influence des caractéristiques personnelles et de celles de l’environnement sur le fonctionnement social de la personne?</li> <li>• Est-ce que les problèmes influencent le fonctionnement social de la personne?</li> <li>• Si oui, quelles sont les conséquences de ces problèmes sur son fonctionnement social?</li> <li>• Quel était le niveau de fonctionnement social avant l’apparition des problèmes?</li> </ul>
5— Opinion et recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opinion</b> : positionnement sur les problèmes et leur sévérité <ul style="list-style-type: none"> <li>— Forces, ressources, limites et besoins de la personne et de ses proches;</li> <li>— Opinion guidée par le meilleur intérêt de la personne.</li> </ul> </li> <li>• <b>Recommandations</b> visant à dénouer les problèmes pour favoriser une participation citoyenne optimale.</li> </ul>

## Annexe 2 : Effectuer une évaluation du fonctionnement psychosocial<sup>1</sup>

### Composantes importantes

- Engager la personne concernée
- Recueillir et vérifier les données pertinentes portant sur le **fonctionnement social ou le développement social**
- Analyser les données relatives à la situation en tenant compte des modes d'interaction et d'influence réciproque **entre la personne et son environnement** et en s'appuyant sur les connaissances théoriques et pratiques pertinentes
- Observer et interpréter les activités, les comportements et les situations
- Réaliser/conduire une entrevue d'évaluation avec des objectifs précis
- Décrire et classifier les problèmes
- Utiliser des outils ou des instruments de mesure appropriés
- Définir les problèmes
- Évaluer l'urgence, les risques et le danger d'une situation
- Identifier les ressources personnelles et celles du milieu
- Identifier les liens entre la situation problème et **les conditions de vie** avec une attention particulière aux questions **d'oppression et de discrimination**
- Identifier les besoins, les droits de l'homme reliés et les mesures de protection sociale qui en découlent
- **Effectuer une analyse contextuelle de la problématique** (description et mise en perspective)
- Examiner les demandes, les besoins et les intérêts en présence **en privilégiant la personne vulnérable** et sa perception de la situation
- **Renseigner la personne visée au sujet des ressources existantes**
- **Émettre une opinion professionnelle et des recommandations ou suggérer des pistes de solution**

### Connaissances approfondies et à jour

- Fonctionnement social
  - Développement humain et problématique qui y est associé
  - Modes d'interaction et d'influence réciproque entre la personne et son environnement

---

<sup>1</sup> S'inspire grandement de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec, 2006, *Référentiels des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, p. 5.

- Conditions de vie, aspects sociaux des problèmes de santé et leurs répercussions sur les individus, les couples, les familles et leurs réseaux, les groupes et les collectivités (discrimination, oppression et exclusion)
- Systèmes sociaux (incluant les systèmes familiaux et les réseaux sociaux)
- Institutions socio-économiques, dont les systèmes publics et parapublics, ainsi que le réseau communautaire
- Nature et portée des politiques et législations sociales et orientations gouvernementales
- Rôles sociaux
- Développement social
- Fondements et portée des préjugés sociaux
- Processus et techniques d'évaluation
- Outils systématiques de cueillette d'information et d'évaluation :
  - Description, portée, utilisation et limites
- Formulation d'une opinion professionnelle

### Annexe 3 : Grille d'évaluation de l'étudiante pour l'évaluation du fonctionnement psychosocial<sup>1</sup>

Critère d'évaluation	Auto-évaluation 0 = nul 4 = excellent	Évaluation par le superviseur de stage	Commentaires du superviseur de stage
J'engage la personne lors du processus d'évaluation	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
Je recueille et vérifie les données pertinentes	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'analyse les données relatives à la situation en tenant compte de la personne et son environnement; forces et des faiblesses : a) chez la personne; b) dans l'environnement	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'analyse les données relatives à la situation en m'appuyant sur les connaissances théoriques et pratiques pertinentes	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'observe et interprète les activités, les comportements et les situations	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
Je réalise une entrevue d'évaluation avec des objectifs précis	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
Je décris et classifie les problèmes	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'utilise des outils ou des instruments de mesure appropriés	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	

<sup>1</sup> S'inspire de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2010, *Guide sur la supervision professionnelle des travailleuses sociales et travailleurs sociaux*, p. 38.



Je définis les problèmes	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'évalue l'urgence, les risques et le danger d'une situation	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'identifie les liens entre la situation et les conditions de vie en portant une attention particulière à l'oppression et la discrimination	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'identifie les besoins, les droits de l'homme reliés et les mesures de protection sociales qui en découlent	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'effectue une analyse contextuelle de la problématique	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
Je renseigne la personne visée au sujet des ressources existantes	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
J'é mets une opinion professionnelle et des recommandations	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	
Je formule des pistes de solutions	1 2 3 4 0	1 2 3 4 0	

#### **Annexe 4 : Grille de planification d'une intervention psychosociale<sup>1</sup>**

- **Identifier les changements ciblés au chapitre du fonctionnement psychosocial ou du développement social**
- convenir d'un plan de travail et d'un contrat développé à partir de la personne visée qui collabore étroitement au processus
- Fixer des objectifs, des moyens, un échéancier
- Choisir des méthodes et des modèles d'intervention reconnus et appropriés à la situation
- Établir des stratégies d'intervention efficaces touchant différents niveaux : promotion, prévention, restauration (ou réadaptation)
- **Stimuler la personne à déployer ses habiletés**
- Sélectionner des critères et une méthodologie appropriés pour évaluer son intervention
- Choisir des comportements ou des événements qui serviront d'indicateurs
- Orienter et représenter

---

<sup>1</sup> S'inspire grandement de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec, 2006, *Référentiels des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, p. 6.

## Annexe 5 : Grille de réalisation d'une intervention psychosociale<sup>1</sup>

- Mettre en œuvre les habiletés liées aux méthodes et modèles choisis
- **Renforcer les liens entre la personne et son environnement**
- **Favoriser la conscientisation, l'entraide et la réappropriation du pouvoir personnel et social**
- **Dénoncer les injustices**
- Réaliser une médiation dans les situations conflictuelles
- **Défendre les droits de la personne (faire de la représentation sociopolitique)**
- **Soutenir le développement des compétences de la personne dans l'exercice de ses différents rôles sociaux**
- Développer un partenariat de travail
- **Mobiliser les ressources du milieu (y compris les réseaux sociaux)**
- Initier de nouvelles pratiques sociales
- Intégrer des éléments de recherche à sa pratique professionnelle
- **Démontrer de la solidarité avec les personnes et les causes sociales**
- **Coordonner des services (gestionnaire de cas) ou des activités (responsable d'un projet)**
- Accompagner la personne dans certaines démarches
- Terminer un processus d'intervention, un épisode de service ou un projet
- Procéder aux relances nécessaires

---

<sup>1</sup> S'inspire grandement du document de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec, 2006, *Référentiels des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, p. 7.

## Annexe 6 : Grille d'évaluation d'une intervention psychosociale<sup>1</sup>

- Réviser la démarche effectuée (pertinence des interventions, moyens choisis, etc.)
- Mesurer et interpréter les effets de l'intervention en sollicitant le point de vue de la personne visée et d'autres personnes impliquées si pertinentes
- Identifier des besoins non décelés au préalable ou non comblés par l'intervention
- Procéder à l'élaboration d'un nouveau plan d'intervention, s'il y a lieu
- Identifier des stratégies plus efficaces (selon des données probantes) touchant les différents niveaux : promotion, prévention, restauration (ou réhabilitation)
- **Formuler des recommandations concernant les politiques et procédures de l'organisme ou de l'organisation des services, si pertinents**

---

<sup>1</sup> S'inspire fortement de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec, 2006, *Référentiels des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, p. 8.

## Annexe 7 : Grille d'évaluation des compétences personnelles en service social<sup>1</sup>

### 1. Adaptation au changement (Capacité d'être efficace dans toute situation de changement)

☐ S'ajuste avec souplesse et flexibilité aux demandes de changement

---

☐ Fait face aux situations nouvelles et aux imprévus en adoptant une attitude calme et positive

---

☐ Comprend les rouages politiques internes et externes de l'organisation et agit en conséquence

---

☐ N'hésite pas à remettre en question ses méthodes de travail si le contexte change

---

☐ Fait preuve de capacité d'adaptation

---

### 2. Analyse (Capacité de dégager les éléments propres à expliquer une situation)

☐ Décèle les éléments essentiels d'une situation et détecte les problèmes actuels et potentiels

---

☐ Identifie les enjeux économiques, sociaux, politiques et culturels d'une situation

---

☐ Identifie les impacts relatifs à une situation

---

☐ Tire des conclusions à partir d'hypothèses posées

---

---

<sup>1</sup> S'inspire du *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*, 2006, de l'OPTSQ, p. 21 et du document d'Hélène Bouliane, [http://www.stages.fss.ulaval.ca/svs/upload/files/Competences\\_personnelles.pdf](http://www.stages.fss.ulaval.ca/svs/upload/files/Competences_personnelles.pdf) (page web consultée le 1 septembre 2014).

3. Collaboration (Capacité de démontrer du respect, de la prise en compte et de l'acceptation de l'opinion des autres personnes tout en faisant valoir sa propre expertise, et recourir de façon efficace aux ressources et experts pertinents)

☐ Reconnaît les limites de sa compétence

---

☐ Reconnaît les limites et les capacités des autres

---

☐ S'affirme tout en respectant les autres

---

☐ Est convaincu de l'efficacité et de la valeur ajoutée du travail en équipe

---

☐ Est actif dans le partage de la décision avec les personnes concernées

---

☐ Recherche le consensus

---

☐ Se montre un membre de l'équipe aidant dans la recherche de solutions

---

4. Communication (Aptitude à transmettre et recevoir des messages de manière à être compris, et ce, dans un langage oral et écrit de qualité)

☐ Emploi un style correct, un vocabulaire juste et pertinent

---

☐ Présente ses idées de façon claire, complète et concise, fait preuve de synthèse et structure son discours

---

☐ Structure ses documents pour qu'ils soient compréhensibles aux lecteurs visés

---

☐ Fait des présentations

---

☐ Adapte la complexité de son message à son interlocuteur, vulgarise, a recours à des analogies, utilise des exemples concrets

---

☐ Pratique l'écoute active, la reformulation, le recadrage, la confrontation et d'autres techniques de communication et d'intervention

---

☐ Juge du type d'information qui peut figurer au dossier profession

---

☐ Rédige des évaluations psychosociales, des plans d'intervention, des notes chronologiques, des rapports divers à des fins spécifiques dans le respect des normes établies

---

☐ Maîtrise le code écrit

---

☐ Vérifie la qualité de ses écrits avant de les diffuser ou de les faire circuler

---

5. Confiance en soi (Aptitude à croire en ses capacités à faire face à des situations de plus en plus exigeantes et avoir confiance en ses décisions)

☐ Est capable de prendre des risques

---

☐ Travaille de façon autonome en fonction de son niveau de compétence

---

☐ Affirme sa capacité d'apprendre et d'aller chercher l'information nécessaire à son travail

---

☐ Se considère comme un expert en son domaine

---

☐ Se voit comme un catalyseur, un initiateur

---

☐ Affirme sa confiance en son propre jugement

---

6. Curiosité intellectuelle (Démonstration d'une attitude d'éveil et d'intérêt afin d'en connaître davantage)

☐ Sait apprendre de ses expériences

---

☐ Cherche constamment à apprendre et à se perfectionner

---

☐ Sollicite les commentaires, les conseils

---

☐ Est à l'affût des nouveautés dans son domaine d'expertise

---

☐ A le souci de maintenir ses connaissances à jour

---

☐ A un réflexe de développement

---

7. Écoute (Capacité d'être attentive au message de son interlocuteur et d'en comprendre le sens selon le point de vue de ce dernier)

☐ Se concentre sur les propos de son interlocuteur

---

☐ S'assure d'avoir compris en reformulant les propos de son interlocuteur

---

☐ Garde un esprit ouvert en tentant de mettre de côté ses sentiments personnels

---



8. Esprit de synthèse (Capacité de dégager les aspects essentiels d'une situation, d'établir des liens entre eux et de rassembler le tout)

☐ Regroupe les éléments en un tout cohérent permettant une vue d'ensemble

---

☐ Résume en peu de mots

---

9. Gestion du stress (Capacité d'identifier les facteurs de stress qui peuvent nuire à la santé et à l'efficacité d'une personne)

☐ Peut travailler sous pression

---

☐ Exprime ses émotions de façon appropriée dans des situations stressantes

---

☐ Fait preuve d'esprit positif et constructif

---

☐ Identifie dans son contexte de travail les facteurs pouvant occasionner un stress élevé

---

☐ Reconnaît ses limites psychologiques et physiques

---

☐ Assure un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle

---

☐ Se donne du temps pour décompresser après une situation stressante

---

10. Influence (Habilité à obtenir la collaboration, à influencer sur le cours des travaux et à développer le pouvoir du groupe ou de l'équipe)

☐ Développer les ressources de l'équipe et permet de les utiliser de façon autonome

---

☐ Définit et obtient la collaboration attendue des autres

---

☐ Écoute, fournit de la rétroaction et encourage

---

☐ Affiche clairement ses idées et ses positions et les défends

---

☐ Rallie les différents membres du groupe ou de l'équipe autour d'un résultat à produire

---

11. Jugement (Capacité de démontrer de la logique et du discernement dans la prise de décision notamment dans l'application de procédures ou de règlement en place)

☐ Utilise à bon escient son code de déontologie et les guides de pratique

---

☐ Tient compte des facteurs économiques, sociaux, politiques et culturels

---

☐ Choisit parmi plusieurs possibilités celle qui représente la plus grande probabilité de succès, le plus grand potentiel de développement

---

☐ S'assure de bien comprendre la problématique avant de tenter de la régler

---

☐ Estime et soupèse le pour et contre d'une décision éventuelle

---

☐ Ajuste ses décisions ou ses interventions en évaluant les impacts de façon à minimiser les effets indésirables et à maximiser les chances de succès durable

---

12. Mobilisation (Capacité d'engager et de rassembler des personnes pour passer à l'action afin d'obtenir les résultats recherchés)

☐ Établit des objectifs stimulants

---

☐ Reconnaît et valorise les contributions de chacun

---

☐ Partage le crédit des réussites

---

☐ Donne la visibilité à l'ensemble des personnes mobilisées

---

13. Négociation (Capacité de prendre connaissance des attentes d'une partie et d'en arriver à un accord satisfaisant pour les deux parties)

☐ Est capable de conclure un accord avec le minimum de remous

---

☐ Parvient à obtenir des concessions sans nuire à la qualité de la relation

---

☐ Privilégie l'idée de convaincre plutôt que de vaincre en adoptant une approche avantageuse pour tous les acteurs impliqués et recherche des terrains d'entente

---

☐ Gagne rapidement la confiance de l'autre partie

---

☐ Maintient une attitude de collaboration dans les situations difficiles et tendues

---

14. Organisation du travail (Capacité d'identifier les éléments prioritaires d'un mandat ou d'un ensemble de tâches et de planifier son emploi du temps afin de réaliser une tâche dans les délais prévus)

☐ Possède une vue d'ensemble des tâches à accomplir et en évalue le temps de réalisation

---

☐ Planifie, priorise et organise son temps

---

☐ Fait la part des choses entre l'essentiel et ce qui est moins important dans un mandat

---

☐ Sait définir une urgence

---

☐ Utilise adéquatement son temps

---

☐ Établit des règles de délais pour les demandes excessives et respecte ces délais

---

☐ Évalue régulièrement sa charge de travail

---

☐ Remet en question des tâches sans valeur ajoutée

---

☐ Utilise adéquatement les ressources humaines disponibles

---

15. Perspicacité (Aptitude à percevoir rapidement ce qui échappe à d'autres et à différencier le superflu de l'essentiel dans un problème)

☐ Prend le temps d'observer une situation dans ses moindres détails

---

☐ Identifie rapidement le ou les moyens à prendre dans une situation

---

16. Relations interpersonnelles (Habilité à établir et maintenir des rapports harmonieux, à percevoir les besoins des autres et à y réagir)

☐ Établit un climat propice à la relation (initie le contrat, va vers l'autre)

---

☐ Établit un lien de confiance

---

☐ Est honnête

---

☐ Fait preuve d'ouverture d'esprit

---

☐ Fait preuve d'équité

---

☐ Démonstre une capacité d'écoute

---

☐ Adopte une attitude de non-jugement

---

☐ Fait preuve d'empathie

---

☐ Observe et décode l'expression non verbale d'autrui

---

☐ Maîtrise son expression non verbale

---

17. Rigueur (Capacité d'exécuter ses tâches dans un souci d'exactitude, de précision et de respect des normes)

☐ Tient compte du contexte situationnel et s'assurer que les faits et les indices recueillis ne soient pas dénaturés

---

☐ Maintient un compte-rendu chronologique et détaillé de ses activités professionnelles

---

☐ Applique une démarche de travail rationnelle appuyée par des outils méthodologiques appropriés

---

☐ S'assure de l'exactitude et de la précision de l'information permettant d'entreprendre une action

---

☐ Respecte les procédures, directives, règles et pratiques préétablies

---

18. Travail d'équipe (Habilité à agir au sein d'une équipe, à favoriser la collaboration intra et inter équipe dans divers contextes notamment interdisciplinaire ou multidisciplinaire)

☐ Recherche des avis, propositions, suggestions des membres de l'équipe

---

☐ Reconnaît les limites de sa compétence

---

☐ Fait appel aux autres

---

☐ Agit dans le sens des décisions de l'équipe

---

☐ Contribue à un climat de collaboration par le soutien apporté à des collègues, partenaires ou autres en vue de l'atteinte d'objectifs communs

---

☐ Démonstre un esprit d'équipe

---

## Annexe 8 : Grille d'évaluation des compétences professionnelles et éthiques en service social<sup>1</sup>

Domaine	Compétence	Composantes	Atteint (selon l'étudiante)	Atteint (selon le superviseur)
1. Une pratique éthique, critique et réflexive	1.1 Être capable de comprendre, de questionner, d'intégrer et d'appliquer les fondements éthiques du travail social dans sa pratique	1.1.1 Être capable de prendre conscience des différentes valeurs dans en présence	1.1.1	1.1.1
		1.1.2 Être capable d'identifier les enjeux éthiques dans la pratique	1.1.2	1.1.2
		1.1.3 Être capable d'interpréter et d'appliquer avec discernement les obligations inscrites au code de déontologie	1.1.3	1.1.3
		1.1.4 Être capable d'identifier les lois, les règles, les politiques sociales et contextes organisationnels et prendre en considération leur impact	1.1.4	1.1.4
		1.1.5 Être en mesure d'appliquer un processus de délibération éthique (individuel ou collectif)	1.1.5	1.1.5
		1.1.6 Être capable d'émettre un jugement nuancé sur des dilemmes éthiques complexes	1.1.6	1.1.6
	1.2 Être capable d'exercer une pensée critique dans le cadre de sa pratique professionnelle	1.2.1 Être capable de démontrer les attitudes et habiletés associées à la pensée critique	1.2.1	1.2.1
		1.2.2 Être capable de faire appel aux différentes sources de connaissances en maintenant un questionnement quant à leur rigueur, leur pertinence, leurs limites et leur portée	1.2.2	1.2.2
		1.2.3 Être capable d'intégrer ces différentes sources de connaissances dans la prise de décision professionnelle	1.2.3	1.2.3
		1.2.4 Être capable d'organiser, de documenter et de communiquer son jugement professionnel	1.2.4	1.2.4

<sup>1</sup> S'inspire grandement du référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, 2012, p. 27.

	1.3 Être capable d'agir selon une démarche réflexive dans sa pratique	1.3.1 Être capable d'identifier les impacts des actions posées et de rajuster l'action au besoin 1.3.2 Être capable d'utiliser des moyens dans le but de s'autoévaluer tout au long de ses interventions et de sa pratique 1.3.3 Être en mesure de conjuguer les savoirs théoriques avec ceux issus de la pratique et de l'expérience de vie 1.3.4 Être capable de porter un regard critique sur sa pratique professionnelle en lien avec les valeurs du service social	1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.3.4	1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.3.4
2 Un processus d'intervention sociale avec les individus, familles, groupes et collectivités	2.1 Être capable de créer et de maintenir des liens sociaux de collaboration avec les acteurs concernés par les situations-problèmes en fonction des différentes méthodes (individu, famille, groupe, communauté)	2.1.1 Être capable d'établir et de maintenir une relation respectueuse 2.1.2 Être capable de favoriser l'autodétermination et de concevoir l'acteur comme expert de sa situation 2.1.3 Être capable de créer un espace de parole et d'ouverture en situant les acteurs dans leur contexte personnel, communautaire et social 2.1.4 Être capable de reconnaître les enjeux reliés au travail en contexte d'intervention volontaire et non volontaire et leurs impacts notamment sur la communication	2.1.1 2.1.1 2.1.3 2.1.4	2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4
	2.2 Être capable d'effectuer une évaluation du fonctionnement social, élaborer un plan d'intervention ou une stratégie concertée et déterminer la méthode d'intervention appropriée	2.2.1 Être capable de recueillir les informations objectives et subjectives pertinentes à la situation problème 2.2.2 Être capable d'analyser les informations sur la base des connaissances théoriques et pratiques et de l'interaction entre les acteurs et leur environnement social, en considérant les législations qui encadrent la pratique 2.2.3 Être capable de formuler une opinion professionnelle, précisant les recommandations et l'orientation choisie 2.2.4 Être capable de planifier une intervention sociale selon la méthode appropriée, adaptée au contexte de pratique 2.2.5 Être capable de rédiger l'ensemble des documents appropriés à l'évaluation du fonctionnement social	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5



	2.3 Être capable de réaliser l'intervention sociale et évaluer le processus d'intervention	<p>2.3.1 Être capable d'agir et de réagir avec pertinence au-delà du prescrit en tenant compte de l'urgence et de la complexité de la situation</p> <p>2.3.2 Être capable de reconnaître, de dénoncer et d'agir sur les rapports d'inégalité et de conditions d'oppression</p> <p>2.3.3 Être capable d'allier des ressources et de les mobiliser dans un contexte de pratique donné</p> <p>2.3.4 Être capable de transposer ses connaissances et expériences pour une interprétation appropriée de la situation</p> <p>2.3.5 Être capable de rédiger l'ensemble des documents pertinents au suivi de l'intervention</p> <p>2.3.6 Être capable d'évaluer les effets de l'intervention, en sollicitant le point de vue des acteurs concernés</p> <p>2.3.7 Être capable d'ajuster le plan d'intervention et les stratégies associées selon l'évolution de la situation</p> <p>2.3.8 Être capable de formuler des recommandations qui visent l'amélioration des conditions de vie et des services à la population</p>	<p>2.3.1</p> <p>2.3.2</p> <p>2.3.3</p> <p>2.3.4</p> <p>2.3.5</p> <p>2.3.6</p> <p>2.3.7</p> <p>2.3.8</p>	<p>2.3.1</p> <p>2.3.2</p> <p>2.3.3</p> <p>2.3.4</p> <p>2.3.5</p> <p>2.3.6</p> <p>2.3.7</p> <p>2.3.8</p>
3. Des collaborations professionnelles, intersectorielles et partenariales	3.1 Être capable d'établir et de maintenir des collaborations professionnelles et intersectionnelles	<p>3.1.1 Être capable d'établir et de maintenir des liens avec les collaborateurs et les partenaires potentiels</p> <p>3.1.2 Être capable d'expliquer et de faire valoir son rôle et sa contribution dans un esprit de collaboration</p> <p>3.1.3 Être capable de clarifier et d'établir des zones de responsabilités partagées dans un cadre de collaboration</p> <p>3.1.4 Être capable de maintenir l'équilibre entre l'autonomie et l'interdépendance dans les rapports de collaboration</p> <p>3.1.5 Être capable de favoriser la concertation avec les collaborateurs et partenaires internes et externes</p> <p>3.1.6 Être capable d'identifier les obstacles et les enjeux relationnels afin de concilier leurs visions divergentes et gérer les conflits</p> <p>3.1.7 Être capable d'apporter sa contribution et de faire preuve de leadership au sein de l'équipe de travail</p> <p>3.1.8 Être capable d'analyser de façon critique les déterminants organisationnels qui encadrent la pratique</p>	<p>3.1.1</p> <p>3.1.2</p> <p>3.1.3</p> <p>3.1.4</p> <p>3.1.5</p> <p>3.1.6</p> <p>3.1.7</p>	<p>3.1.1</p> <p>3.1.2</p> <p>3.1.3</p> <p>3.1.4</p> <p>3.1.5</p> <p>3.1.6</p> <p>3.1.7</p>

		3.1.9 Être capable de contribuer aux changements organisationnels requis afin de répondre aux besoins des personnes, des familles, des groupes et des collectivités	3.1.8 3.1.9	3.1.8 3.1.9
4. Une contribution à son développement professionnel et à l'évolution de la profession	4.1 Être capable de développer son identité professionnelle	4.1.1 Être capable d'utiliser le rôle, les valeurs et les habiletés spécifiques au travail social en lien avec celles des autres disciplines connexes	4.1.1	4.1.1
		4.1.2 Être capable d'utiliser la supervision et de recourir aux pairs pour évaluer et améliorer sa pratique	4.1.2	4.1.2
		4.1.3 Être capable d'affirmer et d'actualiser les valeurs et finalités du travail social en portant un regard critique sur la profession	4.1.3	4.1.3
	4.2 Être capable d'assurer son développement professionnel	4.2.1 Être capable de s'engager dans un processus de développement continu sur les enjeux de société et les problèmes sociaux	4.2.1	4.2.1
		4.2.2 Être capable de tenir à jour et d'optimiser sa pratique en s'informant sur les recherches, nouvelles pratiques qui encadrent la profession	4.2.2	4.2.2
		4.2.3 Être capable de recourir à la formation continue par des activités de perfectionnement	4.2.3	4.2.3
		4.2.4 Être en mesure d'utiliser les technologies de l'information dans le travail de recherche inhérent à la pratique	4.2.4	4.2.4
	4.3 Être capable de contribuer au développement de la profession	4.3.1 Être capable de contribuer à des activités de formation et d'information en travail social	4.3.1	4.3.1
		4.3.2 Être capable de collaborer à la formation et au soutien des étudiants et des praticiens en début de carrière	4.3.2	4.3.2
		4.3.3 Être capable de contribuer au développement de la recherche en travail social	4.3.3	4.3.3
		4.3.4 Être capable de démontrer son engagement à maintenir un niveau d'excellence reconnu	4.3.4	4.3.4

**Annexe 9 : Contrat de stage spécialisé**

CONTRAT D'APPRENTISSAGE

MAÎTRISE EN SERVICE SOCIAL

UNIVERSITÉ LAURENTIENNE

CONTRAT ENTRE

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiante (Geneviève Francoeur)

\_\_\_\_\_  
Signature du superviseur (Pascal Khawam)

\_\_\_\_\_  
Signature du directeur (Stéphane Richard)

\_\_\_\_\_  
Signature du co-directeur (François Boudreau)

\_\_\_\_\_  
Date

## **1. Description des principales activités de stage**

- Axe 1 : Intervention individuelle en service social : rencontres-suivis individuels avec des employés ayant recours aux services du PAEO (qui vivent soit de la souffrance au travail, qui sont en arrêt de travail ou qui sont en retour au travail).
- Axe 2 : Intervention de petits groupes en service social : conception, planification et animation d'ateliers pour les gestionnaires/superviseurs immédiats en lien avec les retours au travail des employés revenant d'un congé de maladie prolongé pour raison de santé mentale.
- Axe 3 : Faciliter les rencontres de retour au travail entre l'employé et le superviseur immédiat : conception, planification, animation et évaluation d'une rencontre impliquant les gestionnaires/superviseurs et des employés sur le thème suivant : les facteurs psychosociaux et organisationnels favorisant le (bon) retour au travail.

## **2. Description du lieu de stage (organisme, programme et secteur)**

- PAEO : une journée par semaine
- PGI : 4 jours par semaine

## **3. Objectifs du stage**

- **Axe 1 :**
  - Objectif 1 : Effectuer une évaluation du fonctionnement social, planifier une intervention psychosociale (Plan d'intervention) et déterminer la théorie et la méthode d'intervention appropriée.
  - Objectif 2 : Réaliser l'intervention sociale et évaluer le processus d'intervention.
  - Objectif 3 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention individuelle en service social.

- **Axe 2 :**

- Objectif 1 : Planifier, conceptualiser, animer et évaluer des ateliers de petits groupes en service social sur le sujet des retours au travail.
- Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention de petits groupes en service social.

- **Axe 3 :**

- Objectif 1 : Conceptualiser, planifier, animer et évaluer une rencontre impliquant les gestionnaires/superviseurs immédiats et des employés :
  - favoriser un espace de communication profitable entre les employés et les superviseurs immédiats concernant l'environnement psychosocial lors des retours au travail;
  - Faire des recommandations à l'employeur sur l'état de la situation et sur les enjeux liés aux bons retours au travail des employés ayant quitté pour raison de santé mentale :
  - Présenter aux gestionnaires/superviseurs immédiats un guide de recommandations en lien avec les retours au travail
- Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en service social en lien avec la formulation de recommandations psychosociales à l'endroit de l'employeur.

## **Supervision**

L'École de service social de l'Université Laurentienne, on privilégie comme principal mode de supervision la supervision individuelle. Le stagiaire doit allouer un temps de préparation à ces rencontres et cette préparation doit être systématique. Dans cette section, seront exposés les moyens employés par le stagiaire pour préparer ses rencontres de supervision. Comprendra également dans cette section l'énoncé des attentes/exigences particulières du superviseur en lien avec la co-préparation des rencontres de supervision (après le contrat de stage). À ce titre, seront précisés les moyens prévus par le superviseur pour se préparer aux rencontres. Par exemple : journal de bord, notes évolutives, lectures en lien avec le stage, le temps prévu de supervision par semaine (l'étudiante doit

avoir assez de matériel pour couvrir l'heure complète), les co-interventions avec le superviseur. Les attentes du superviseur seront abordées sont précisées dans le document qui sera annexé à ce présent contrat de stage.

### Axe 1 :

- Objectif 1 : Effectuer une évaluation du fonctionnement social, planifier une intervention psychosociale (Plan d'intervention) et déterminer la théorie et la méthode d'intervention appropriée.
- Objectif 2 : Réaliser l'intervention sociale et évaluer le processus d'intervention.
- Objectif 3 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention individuelle en service social.

Objectifs spécifiques	Moyens (Activités d'atteindre les objectifs)	Indicateurs de mesure (Modalités d'évaluation de l'atteinte des objectifs)
Se familiariser avec les approches de pleine conscience et d' <i>empowerment</i> appliquées à l'intervention individuelle et de petit groupe en service social (SAVOIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher de la documentation et lire sur : a) l'approche de pleine conscience, l'approche d'<i>empowerment</i>; b) leur application (pleine conscience et <i>empowerment</i>) possible dans l'intervention individuelle et de petits groupes en service social.</li> <li>- Discussions avec le superviseur sur la compréhension et l'application des approches de pleine conscience et d'<i>empowerment</i> en lien avec le service social (objectifs 1, 2 et 3 de l'axe 1).</li> <li>- Discussions avec les collègues du PAEO qui ont des connaissances sur les deux approches et leur application en service social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une bibliographie commentée dans le journal de bord sur les deux approches et leur application en intervention individuelle et de petit groupe en service social, discussions avec le superviseur.</li> <li>- Création d'une chronique de supervision<sup>1</sup> sur les applications des approches de pleine conscience et <i>empowerment</i> en service social, tenue de dossier, interventions individuelles.</li> <li>- Indications (commentaires &amp; réflexion critique) dans le journal de bord.</li> </ul>

<sup>1</sup> Par chronique de supervision, nous voulons signifier que dans chacune des rencontres de supervision, il y aura du temps de discussion/réflexion alloué à cette question.

Identifier les principales législations se rapportant aux personnes concernées (SAVOIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les différentes législations en lien avec le PAEO.</li> <li>- Lecture de la documentation sur le PAEO (mission, objectifs, règlements, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produire un énoncé des différentes lois en lien avec le PAEO (Journal de bord).</li> <li>- Commentaires sur les lectures dans le journal de bord et lors des discussions avec le superviseur dans le but de faire un lien et de comprendre les enjeux qui existent entre les législations et les services disponibles ou offerts aux clientèles.</li> </ul>
Effectuer une évaluation psychosociale (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter une grille d'évaluation du fonctionnement psychosocial (Annexe 1 et 2).</li> <li>- Lectures sur l'évaluation du fonctionnement psychosocial en service social</li> <li>- Co-entrevue avec le superviseur visant à évaluer la maîtrise de l'évaluation du fonctionnement psychosocial en service social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de la grille au dossier participant, et création hebdomadaire d'une chronique sur la maîtrise de l'évaluation psychosociale, discussions avec le superviseur.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord.</li> <li>- Discussions avec le superviseur.</li> </ul>
Planifier une intervention psychosociale (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter un modèle de plan d'intervention (PI) du fonctionnement psychosocial (Annexe 4).</li> <li>- Lectures sur l'importance du PI dans l'intervention psychosociale (ex. comme condensé de planification qui recoupe les théories, la méthode et la pratique).</li> <li>- Mettre en œuvre une intervention psychosociale avec les paramètres du plan d'intervention.</li> <li>- Co-entrevue avec le superviseur visant à évaluer la maîtrise de l'axe de planification des interventions psychosociales, et plus spécifiquement sur l'élaboration du PI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration du modèle de PI au dossier participant</li> <li>- Création d'une chronique sur la maîtrise de la planification du PI et des rencontres dans le temps lors des rencontres de supervision.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord (ex. : les défis rencontrés dans la production du plan d'intervention et des rencontres s'y rapportant).</li> <li>- Analyse critique du contenu du journal de bord, des notes au dossier (tenue de dossier), rapport écrit.</li> <li>- Discussions avec le superviseur dans un axe temporal : au début, pendant et à la fin du stage spécialisé.</li> </ul>

Réaliser une intervention sociale (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre les compétences et habiletés personnelles et professionnelles (Annexe 6, 7 et 8) dans l'action d'intervention et cela, en lien avec les méthodes et modèles choisis (conjonction théorie, méthodologie et pratique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une chronique sur l'application ou conjonction de la théorie, la méthode et de la pratique en lien avec le déploiement de l'intervention sociale auprès des clientèles.</li> </ul>
Évaluer l'intervention psychosociale (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser la démarche effectuée avec le participant (pertinence).</li> <li>- Mesurer et interpréter les interventions sur le bien-être du participant et de son environnement (Annexe 6).</li> <li>- Identifier les besoins non décelés et non comblés par l'intervention.</li> <li>- Co-entrevue avec le superviseur visant à évaluer la maîtrise de la clôture de l'intervention psychosociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue critique des notes évolutives, discussions avec le superviseur, analyse des propos contenus dans le journal de bord.</li> <li>- Création d'une chronique superviseur/supervisé sur la fin de suivi (étape de la clôture).</li> </ul>
Améliorer les compétences personnelles et professionnelles dans les interventions individuelles et de petits groupes en service social (SAVOIR-ÊTRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter, au fur et à mesure de l'avancement du stage spécialisé, la grille sur les compétences personnelles en service social (voir Annexe 7).</li> <li>- Compléter, au fur et à mesure de l'avancement du stage spécialisé, la grille du référentiel des compétences professionnelles (de 2012) en service social (voir Annexe 8).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une chronique de supervision sur les compétences personnelles et professionnelles en développement et capables de répondre à l'objectif no 3.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord.</li> </ul>
Être capable d'exercer une pensée réflexive (éthique) et critique capable d'engendrer un jugement professionnel de qualité dans l'intervention sociale auprès des individus et des petits groupes en service social (SAVOIR-ÊTRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussions superviseur/supervisé ciblée sur les compétences éthiques (Annexe 8) décrites dans le référentiel de compétences (de 2012). Le tout, orienté dans un souci éthique pour : a) la maîtrise du continuum (évaluation psychosociale, plan d'intervention, suivi, évaluation de l'intervention) d'intervention en service social; b) la maîtrise de l'application théorie, méthode et pratique; c) la compréhension et l'intégration des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une chronique de supervision ciblée sur les compétences éthiques susceptibles d'être développées et/ou maîtrisées en lien avec le déploiement des activités d'intervention.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord</li> <li>- Revue critique avec le superviseur de la tenue de dossier (grille d'évaluation psychosociale, PI,</li> </ul>



	<p>fondements éthiques dans les activités professionnelles en service social auprès des individus et des petits groupes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accorder dans les rencontres de supervision une importance particulière à l'activité professionnelle suivante : l'élaboration et formulation de l'opinion professionnelle.</li> <li>- Lire sur le jugement professionnel chez les travailleuses et travailleurs sociaux.</li> </ul>	<p>suivi), des étapes qui ont précédé l'élaboration de l'opinion professionnelle en service social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une bibliographie commentée dans le cahier de bord.</li> <li>- Discussion avec le superviseur, le but : pouvoir faire des liens entre la lecture théorique, la pratique au sein des rencontres de supervision.</li> </ul>
S'intégrer dans le milieu de stage (SAVOIR-ÊTRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer aux réunions d'équipe.</li> <li>- Respecter le fonctionnement de l'équipe.</li> <li>- Discussions de cas précis (en lien avec la clientèle desservie par le PAEO) avec le superviseur.</li> <li>- Engagement et curiosité envers le milieu de stage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord et lors des rencontres de supervision.</li> <li>- Rétroaction des intervenants du PAEO.</li> </ul>

## Axe 2 :

- Objectif 1 : Planifier, conceptualiser, animer et évaluer des ateliers de petits groupes en service social sur le sujet des retours au travail.
- Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en lien avec l'intervention de petits groupes en service social.

Objectifs spécifiques	Moyens (Activités, expériences permettant d'atteindre les objectifs)	Indicateurs de mesure (Modalités à partir desquelles sera évaluée l'atteinte des objectifs)
Se familiariser avec l'intervention sociale de petits groupes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectures sur l'intervention sociale de petits groupes (théorie, méthode, pratique) en service social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une bibliographie commentée et d'un compte-rendu critique dans le journal de bord et lors des rencontres de supervision. Nous pourrions ainsi</li> </ul>

(SAVOIR)		profiter de différentes chroniques précisées plus haut pour élaborer à cet effet.
Identifier les principales législations se rapportant aux personnes concernées (SAVOIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture spécifique des lois en lien avec les arrêts et retours au travail (ex. : la Loi sur l'indemnisation des agents de l'État et les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un bref énoncé critique portant les différentes lois en lien avec le PAEO (journal de bord) et discussion avec le superviseur.</li> </ul>
Planifier des ateliers d'intervention en service social de petits groupes (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre le milieu dans lequel s'inscrit l'intervention (collecter les informations liées à l'organisation, collecter les informations en lien avec les arrêts et les retours au travail dans l'organisation et les informations sociodémographiques de l'organisation).</li> <li>- Planifier l'intervention par la création d'un plan d'action détaillé (objectifs, étapes prévues, activités prévues, nombres de rencontres, tâches et ressources).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un <i>duo Tang</i> contenant les informations recueillies sur l'organisation. Le document sera remis au superviseur afin de commenter ou parfaire l'information.</li> <li>- Création d'une chronique spécifique de supervision sur les étapes liées à la planification de l'intervention sociale auprès du petit groupe ciblé par l'axe 2. Le faire en tenant compte également des notes au dossier (tenue de dossier). Le but reste de vérifier la maîtrise du processus d'intervention lorsqu'il est question des interventions sociales auprès du petit groupe ciblé par l'axe 2.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord (ex. sur les enjeux, difficultés, réussites concernant les étapes menant au plan d'action détaillé).</li> </ul>
Réaliser des interventions en service social auprès du petit groupe ciblé par l'axe 2 (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer quatre rencontres auprès du groupe ciblé par l'axe 2.</li> <li>- Co-animation avec le superviseur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'une chronique de supervision sur l'intervention sociale déployée auprès du petit groupe ciblé par l'axe 2.</li> <li>- Compte-rendu critique des apprentissages dans le journal de bord, tenue de dossier.</li> </ul>
Évaluer les interventions auprès du petit groupe ciblé par l'axe 2 (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins non comblés et non décelés par l'intervention.</li> <li>- Faire remplir une grille d'évaluation par les participants après chaque rencontre de groupe (sur la satisfaction des 4 rencontres animées et dirigées par la stagiaire)</li> <li>- Discussion superviseur/supervisé sur le processus global allant de la planification à la réalisation/animation des 4 rencontres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aborder la question de l'évaluation de l'intervention en service social de petits groupes lors de la chronique de supervision décrite plus haut.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord des grilles d'évaluations remises par les participants après chaque rencontre.</li> <li>- Aborder dans les chroniques superviseur/supervisé le <i>continuum</i> d'intervention (évaluation,</li> </ul>

	de groupe.	planification, plan d'action, évaluation de l'action déployée, etc.), mais aussi les façons de rapporter le tout dans la tenue de dossier prévue à cette fin.
Développer des compétences personnelles/professionnelles en lien avec l'intervention en service social auprès du petit groupe ciblé (SAVOIR-ÊTRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans l'esprit des rencontres de supervision où sont créées des chroniques discursives et critiques concernant l'acquisition des compétences professionnelles, personnelles et éthiques liées à l'axe 1, il s'agira de faire de même avec l'intervention auprès des petits groupes dans l'axe 2 (ex. : grilles de compétences personnelles, professionnelles et éthiques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion avec le superviseur : a) sur le <i>continuum</i> (évaluation et planification, réalisation et évaluation); conjonction théorie, méthode et pratique en service social auprès des petits groupes.</li> <li>- Remplir/discuter des grilles d'évaluation des compétences personnelles/professionnelles et éthiques en travail social (à faire en début, au milieu et à la fin du stage afin de voir l'évolution) auprès des petits groupes (groupe ciblé).</li> </ul>

### Axe 3 :

- Objectif 1 : Conceptualiser, planifier, animer et évaluer une rencontre impliquant les gestionnaires/superviseurs immédiats et des employés :
  - favoriser un espace de communication profitable entre les employés et les superviseurs immédiats concernant l'environnement psychosocial lors des retours au travail;
  - Faire des recommandations à l'employeur sur l'état de la situation et sur les enjeux liés aux bons retours au travail des employés ayant quitté pour raison de santé mentale :
  - Présenter aux gestionnaires/superviseurs immédiats un guide de recommandations en lien avec les retours au travail
- Objectif 2 : Renforcer l'exercice du jugement professionnel/l'identité professionnelle en service social en lien avec la formulation de recommandations psychosociales à l'endroit de l'employeur.

Objectifs spécifiques	Moyens (Activités, expériences permettant d'atteindre les objectifs)	Indicateurs de mesure (Modalités à partir desquelles sera évaluée l'atteinte des objectifs)
Identifier les facteurs	- Lecture et synthèse sur l'environnement	- Compte-rendu critique des lectures dans le cahier

psychosociaux et organisationnels facilitant les retours au travail (SAVOIR)	<p>psychosocial au travail, sur les facteurs facilitant les retours au travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter les facteurs facilitant les retours au travail avec les employés et leur superviseur immédiat.</li> </ul>	<p>de bord (mais aussi dans l'essai, le rapport de stage, etc.) : rédaction d'une mini chronique sur l'environnement psychosocial facilitant les retours au travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion critique avec le superviseur et les codirecteurs concernant l'analyse des notes au dossier, mais aussi des rétroactions (fiche d'évaluation) des employés et des superviseurs immédiats lors des rencontres d'intervention.</li> <li>- Produire un segment écrit précis et un PowerPoint sur lesdits facteurs psychosociaux facilitant les retours au travail.</li> </ul>
Favoriser la communication entre l'employé et le superviseur immédiats concernant les retours au travail lors d'un atelier (SAVOIR-FAIRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recenser des écrits sur la communication employeur-employé.</li> <li>- Discussion et co-intervention avec le superviseur.</li> <li>- Fournir aux participants des formulaires d'évaluation de la rencontre à remettre à la stagiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un énoncé dans le journal de bord sur les techniques ou postures professionnelles capables de faciliter la bonne communication employeur/employé (ex : ce qu'il faut faire ou pas)</li> <li>- Discussion superviseur/supervisé sur l'intégration des connaissances acquises en ce sens (facilitatrice de la communication).</li> <li>- L'analyse des formulaires d'évaluation de la rencontre par les employeurs/employés permettra d'évaluer ses acquisitions et habiletés comme animatrice de rencontre de petit groupe.</li> </ul>
Contribuer au développement de la profession en travail social en lien avec les retours au travail (SAVOIR-ÊTRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier ce qui se fait (recherche &amp; intervention) en service social et par les travailleuses et travailleurs sociaux en lien avec les retours au travail.</li> <li>- Proposer des éléments novateurs susceptibles d'interpeler le service social par le biais du stage spécialisé (perspective de recherche, d'intervention et d'écrits en lien avec les retours au travail).</li> <li>- Discussion avec le superviseur.</li> <li>- Rédaction d'un guide de recommandations destinées aux superviseurs immédiats et en lien avec les retours au travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'une bibliographie commentée et critique sur le sujet.</li> <li>- Compte-rendu critique dans le journal de bord, dans l'essai et le rapport de stage.</li> <li>- Être en mesure, par la création d'un guide de recommandation, mais aussi des rencontres superviseur/supervisé de favoriser la discussion critique en travail social sur les éléments ou facteurs psychosociaux favorisant ou ne favorisant pas les (bons) retours au travail.</li> </ul>

<p>Contribuer aux changements organisationnels en lien avec les retours au travail (SAVOIR-ÊTRE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le guide de recommandations décrit plus haut, pouvoir identifier le fonctionnement actuel de l'organisation des retours au travail et les défis s'y rapportant.</li> <li>- Proposer des éléments critiques et novateurs à l'organisation concernant les enjeux psychosociaux et organisationnels liés aux retours au travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir un énoncé écrit en ce sens dans le guide de recommandations</li> <li>- Être en mesure, par la création d'un guide de recommandation, mais aussi des rencontres superviseur/supervisé et des rencontres employés/employeurs, de favoriser la discussion critique au sein de l'organisation sur les éléments ou facteurs psychosociaux favorisant ou ne favorisant pas les (bons) retours au travail.</li> </ul>
--	---	---

## **Bibliographie**

- Aas, Randi W., Kjersti L. Ellingsen, Preben Lindoe et Anders Möller. 2008. « Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 18, no. 4, p. 335-346.
- Ampleman, Gisèle, Gérald Doré, Lorraine Gaudreau, Claude Larose, Louise Leboeuf et Denise Ventelou. 1994. « La Conscientisation. Définition et principes d'action ». *Les Cahiers de la conscientisation*. no. 1, Québec : Collectif québécois d'édition populaire, 21 p.
- Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux. 2005. *Lignes directrices pour une pratique conforme à la déontologie*. Ottawa : Ontario, 41 p.
- Baril, Raymond et Diane Berthelette. 2000. *Les composantes et les déterminants organisationnels des interventions de maintien du lien d'emploi en entreprises*. Rapport R-238 de l'Institut de Recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 170 p.
- Baril, R., J. Clarke, M. Friesen, S. Stock et D. Cole. 2003. « Management of return-to-work programs for workers with musculoskeletal disorders: a qualitative study in three Canadian provinces ». *Social Science & Medicine*, vol. 57, no. 11, p. 2101-2114.
- Benoit, Jacques. 2007. « Absentéisme : stress et santé mentale au premier rang ». La Presse Affaires : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-680840-absenteisme-stress-et-sante-mentale-au-premier-rang.php> (page web consultée le 1 octobre 2014)
- Bilodeau, Guy. 2005. *Traité de travail social*. ENSP : Rennes, 300 p.
- Bishop, Scott R., Mark Lau, Shauna Shapiro, Linda Carlson, Nicole D. Anderson, James Carmody, Zindel V. Segal, Susan Abbey, Michael Specia, Drew Velting et Gerald Devins. 2004. « Mindfulness : A proposed operational definition ». *Clinical Psychology : Science and practice*, vol. 11, no. 3, p. 230-241.
- Blackmore, Emma Robertson, Stephen A. Standfeld, Iris Weller, Sarah Munce, Brandon M. Zagorski et Donna E. Stewart. 2007. « Major Depressive Episodes and Work Stress: Results From a National Population Survey ». *American Journal of Public Health*, vol. 97, no. 11, p. 2088-2093.
- Blonk, Roland W.B., Veerle Brenninkmeijer, Suzanne E. Lagerveld. et Irene L.D. Houtman. 2006. « Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed ». *Work and Stress*, vol. 20, no. 2, p. 139-144.
- Bond, James T., Ellen Galinsky et Jennifer E. Swandberg. 1998. « The 1997 National Study of the Changing Work Forces ». New-York : Families and Work Institute. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* special issue, vol. 2, 175 p.

- Boudreau, François. 2013. « De peine et de misère : structures sociales et souffrance au travail dans le capitalisme contemporain ». *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 19, no. 2, p. 44-71.
- Bourbonnais, Renée, Brigitte Laroque, Chantal Brisson et Michel Vézina. 2001. « Contraintes psychosociales du travail » Portait social du Québec (Institut de la statistique du Québec), Chapitre 11, p. 267-277.
- Bourbonnais, Renée, Chantal Brisson, Jocelyne Moisan et Michel Vézina. 1996. « Job strain and psychological distress in white collar workers ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 22, no. 2, p. 139-145.
- Bourbonnais, Renée, Monique Comeau, Michel Vézina et Guylaine Dion. 1998. « Job Strain, Psychological Distress, and Burnout in Nurses ». *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 34, no. 1, p. 20-28.
- Brenninkmeijer, Veerle, Irene Houtman et Roland Blonk. 2008. « Depressed and absent from work: predicting prolonged depressive symptomatology among employees ». *Occupational Medicine*, vol. 58, no. 4, p. 295-301.
- Briand, Catherine, Marie-José Durand, Louise St-Arnaud et Marc Corbière. 2007. « How Well Do Return-to-work Interventions for musculoskeletal Conditions Address the Multicausality of Work Disability? ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 18, p. 207-217.
- Briand, Catherine, Marie-José Durand, Louise St-Arnaud et Marc Corbière. 2007. « Work and mental health: Learning from return-to-work rehabilitation programs designed for workers with musculoskeletal disorders ». *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 30, no. 4-5, p. 444-457.
- Brouwers, Evelien P.M., Bea G. Tiemes, Berend Terluin et Peter F.M. Verhaak. 2006. « Effectiveness of an intervention to reduce sickness absence in patients with emotional distress or minor mental disorders: a randomized controlled effectiveness trial ». *General Hospital Psychiatry*, vol. 28, no. 3, p. 223-229.
- Brown, Kirk Warren et Richard M. Ryan. 2003. « The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, no. 4, p. 822-848.
- Brown, Kirk Warren, Richard M. Ryan et J. David Creswell. 2007. « Mindfulness : Theoretical foundations and evidence for its salutary effects ». *Psychological Inquiry*, vol. 18, no. 4, p. 211-237.
- Brun, Jean-Pierre. 2009. « Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail ». Paris : Éditions de l'organisation, 174 p.
- Caveen, Michele, Carolyn S. Dewa et Paula Goering. 2006. « The influence of organizational factors on return-to-work outcomes ». *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 25, no. 2, p. 121-142.

Conseil de gestion du régime d'assurance invalidité. 2005. *Conseil national mixte de la fonction publique du Canada et Sun Life. Rapport annuel 1er janvier 2005 au 31 décembre 2005*. <http://www.njc-cnm.gc.ca/auxFile.php?AuxFileID=286> (page web consultée le 1 octobre 2014)

Conti, Daniel J. et Wayne N. Burton. 1994. « The economic impact of depression in the workplace ». *Journal of Occupational Medicine*, 36, no. 9, p. 983-988.

Cooley, Charles Horton. 1992. *Human nature and social order*. Transaction Publishers, United States of America : New Brunswick, 444 p.

Corbière, Marc et Jie Shen. 2006. « A systematic review of psychological return-to-work interventions for people with mental health problems and/or physical injuries ». *Canadian Journal of Community*, vol. 25. No. 2, p. 261-288.

Cowan, A.P. et J.L. MacBridge-King. 2005. *What you need to know about mental health : A tool for managers*. The Conference Board of Canada, 15 p.

Daveluy, Carole, Lucille Pica, Nathalie Audet, Robert Courtemanche et France Lapointe. 2000. Chapitre 27 : Environnement psychosocial au travail dans Institut de la Statistique du Québec (Éd.), *Enquête social et de santé 1998 (2<sup>e</sup> Éd)*. P. 571-579. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/enquete-sociale-sante.pdf> (page web consultée le 1 octobre 2014).

De Vente, Wieke, Jan H. Kamphuis, Paul M.G. Emmelkamp et Roland W. Blonk. 2008. « Individual and group cognitive-behavioral treatment for work-related stress complaints and sickness absence: a randomized controlled trial ». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no. 3, p. 214-234.

Dewa, Carolyn, Susan L. Ettner et David McDaid. 2007. « An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? ». *Canadian Journal of Psychiatry*, vol. 52, no. 6, 346-356.

Du Ranquet, Mathilde. 1991. *Les approches en service social*. 2<sup>e</sup> édition, Edisem : Québec, 222 p.

Duhamel, André et Noureddine Mouelhi, avec la collaboration de Syliane Charles. 2001. *Éthique, Histoire, politique, application*. Gaëtan Morin : Québec, 306 p.

École de Service social de l'Université Laurentienne. Guide à l'intention des étudiantes et étudiants. 2013. *Guide à l'intention des étudiantes et étudiants*, Sudbury : Ontario, 57 p.

El Akremi, Assaad, Narjes Sassi et Sihem Bouzidi. 2009. « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 64, no. 4, p. 662-684.

Franche, Renée-Louise, Raymond Baril, William Shaw, Michael Nicholas et Patrick Loisel. 2005. « Workplace-Based Return-to-Work Interventions: Optimizing the Role of



- Stakeholders in Implementation and Research ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 15, no 4, p. 525-542.
- Gabriel, Phyllis, Marjo-Riitta Liimatainen et International Labour Office. « Mental Health in the Workplace: Introduction, Executive Summaries ». Genève : Suisse. 28 p.
- Gates, Lauren B. 1993. « The role of the supervisor in successful adjustment to work with a disabling condition: Issue for disability policy and practice ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 3, no. 4, p. 179-190.
- Godin, Isabelle, France Kittel, Yves Coppieters et Johannes Siegrist. 2005. « A prospective study of cumulative job stress in relation to mental health ». *BMC Public Health*, vol. 5, p. 67-77.
- Gorz, André. 2004. *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*. Gallimard. 438 p.
- Grégoire, Simon, Charles Baron et Louis Baron. 2012. « Pleine conscience et counseling ». *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, vol. 46, no. 2, p. 161-177.
- Head, Simon. 2014. *Mindless: why smarter machines are making dumber humans*. Basic Books : New York, 242 p.
- Henderson, Max, Nicholas Glozier et Kevin Holland Elliott. 2005. « Long Term Sickness Absence: Is Caused By Common Conditions And Needs Managing ». *British Medical Journal*, vol. 330, no. 7495, p. 802-803.
- Holmgren, Kristina et Synneve Dahlim Ivanoff. 2007. « Supervisors' views on employer responsibility in the return to work process. A focus group study ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol. 17, no. 1, p. 93-106.
- Houtman, Irene. 2007. « Work-related stress ». European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 33 p.
- International Federation of Social Workers. 2014. *Définition internationale du travail social*. [http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw\\_102447-10.pdf](http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw_102447-10.pdf) (page web consultée le 20 janvier 2015).
- James, Philip, Ian Cunningham et Pauline Dibben. 2002. « Absence management and the issues of job retention and return to work ». *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 2, p. 82-94.
- Johnson, Jeffrey V. et Ellen M. Hall. 1988. « Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population ». *American Journal of Public Health*, vol. 78, no. 10, p. 1336-1342.
- Kearl, Michael C. 1996-2010. *Collective behavior and the social psychologies of social institutions*. <http://www.trinity.edu/mkearl/socpsy-8.html> (page web consultée le 26 septembre 2013).
- Kessler Ronald C., Hagop S. Akiskal, Minnie Ames, Joward Birnbaum, Paul Greenberg, Robert M.A. Hirschfeld, Robert Jin, Kathleen R. Merikangas, Gregory E. Simon et Philip S.

- Wang. 2006. « Prevalence and effects of mood disorders on work performance in a nationally representative sample of U.S. workers ». *American Journal of Psychiatry*, vol. 163, no. 9, p. 1561-1568.
- Kipling, R. 14 juin 2009. *The origin of English surnames 1: work and status*. <http://www.webhistoryofengland.com/?p=128> (page web consultée le 01 octobre 2013).
- Lafargue, Paul. 1999. *Le droit à la paresse*. Allia : Paris. 80 p.
- Lafortune, Louise et Linda Allal (dir). 2008. *Jugement professionnel en évaluation*. Les Presses de l'Université du Québec : Québec. 272 p.
- Lavorata, Laure et Erick Leroux. 2006. *Le climat éthique dans les entreprises externalisatrices de force de vente en GMS: perception par les vendeurs externalisés*. <http://thil-memoirevivante.prd.fr/wp-content/uploads/sites/43/2014/11/2006-Lavorata-Leroux.pdf> (page web consultée le 8 mai 2015).
- Leroux, Richard et William A. Ninacs. 2002. *LA SANTÉ DES COMMUNAUTÉS : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés : Revue de littérature*. ENSP : Québec, 46 p.
- Linton, S.J. 1991. « A behavioral workshop for training immediate supervisor: The key to neck and back injuries? ». *Perceptual and Motor Skills*, vol. 73, no. 3f, p. 1159-1170.
- Lysaght, Rosemary et Sherry Larmour-Trode. 2008. « An exploration of social support as a factor in the return-to-work process ». *Work*, vol. 30, no. 3, p. 255-266.
- MacEachen, E, J. Clarke, J Franche et E Irvan. 2006. « Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 32, no. 4, p. 257-269.
- Massa, Hélène. 2006. *La pratique du service social avec des groupes*. Éditions ASH : Paris, 208 p.
- Mercure, Daniel et Jan Spurk (dir). 2003. *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*. St-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval. 297 p.
- Moisan, Jocelyne, Renée Bourbonnais, Chantal Brisson, Michel Gaudet et Jean-Pierre Grégoire. 1999. « Job strain and psychotropic drug use among white-collar workers ». *Work & Stress*, vol. 13, no. 4, p. 289-298.
- Niedhammer, I et J. Siegrist. 1998. « Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, vol. 46, no. 5, p. 398-410.
- Nieuwenhuijsen, K., J.H.A.M. Verbeek, J.C.M.J. Siemerink et D. Tummers-Nijssen. 2003. « Quality of rehabilitation among workers with adjustment disorders according to practice guidelines; a retrospective cohort study ». *Occupational and Health Environmental Medicine*, vol. 60 (Suppl. 1), p. 21-25.

- Nieuwenhuijsen, K., J. H. A. M. Verbeek, A. G. E. M de Boer, R. W. B. Blonk, et J. H. Van Dijk. 2006. « Predicting the duration of sickness absence for patients with common mental disorder in occupational health care ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 32, no. 1, p. 67-74.
- Nieuwenhuijsen, K., J. H. A. M. Verbeek, A. G. E. M de Boer, R. W. B. Blonk, et J. H. Van Dijk. 2004. « Supervisory behaviour as a predictor of return to work in employess absent from work due to mental health problems ». *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 61, no. 10, p. 817-823.
- Nimier, Marie-Liesse. 2008. *L'organisation du travail : l'histoire de son évolution*. [http://www.pedagopsy.eu/ml\\_organisation\\_travail.html](http://www.pedagopsy.eu/ml_organisation_travail.html) (page web consultée le 14 octobre 2013).
- Ninacs, William A. 1995. « Empowerment et service social : approche et enjeux ». *Service social*, vol. 44, no. 1, p. 69-93.
- Ninacs, William A. 2003. « Empowerment : Cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire ». *La Clé : La coopérative de consultation en développement*, 26 p.
- Ninacs, William A. 2008. *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Les Presses de l'Université Laval : Québec. 225 p.
- Nystuen, Pal, Kare B. Hagean et Jeph Herrin. 2001. « Mental health problems as a cause of long-term sick leave in the Norwegian workforce ». *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 29, no. 3, p. 175-182.
- Nystuen, Pal et Jeph Herrin. 2003. « Feasibility and effectiveness of offering a solution-focused follow-up to employees with psychological problems or muscle skeletal pain: a randomised controlled trial ». *BMC Public Health*, <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/3/19> (page web consultée le 22 septembre 2014)
- Nystuen, Pal et Jeph Herrin. 2006. « Solution-focused intervention for sick listed employees with psychological problems or muscle skeletal pain: a randomised controlled trial ». *BMC Public Health*, <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/6/69> (page web consultée le 22 septembre 2014)
- Oeij, Peter R.A., Steven Dhondt et Noortjie M. Wiezer. 2003. « Conditions for Low Stress Risk Jobs : Europe's case ». *European Journal of Social Quality*, vol. 6, no. 2, p. 81-108.
- Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec. 2006. *Référentiels des compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*. Montréal : 24 p.
- Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec. 2007. *L'éthique et les travailleurs sociaux : éléments de réflexion et guide de délibération*. Montréal : 70 p.

- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. 2011. *Cadre de référence : L'évaluation du fonctionnement social*. Laval : Québec. 41 p.
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. 2010 Laval : Québec. 66 p.
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. 2012. *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*. Laval : Québec. 32 p.
- Ostry, Aleck, Stefania Maggi, James Tansey, James Dunn, Ruth Hershler, Lisa Chen et Clyde Hertzman. 2006. « The impact of psychosocial and physical work experience on mental health : A nested case control study ». *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 25, no. 2, p. 59-70.
- Pinard, R. 2000. *La révolution du travail : de l'artisan au ménager*. Liber : Montréal. 338 p.
- Post, M, B. Kroll, et J.W. Groothoff. 2005. « Work-related determinants of return to work of employees on long-term sickness absence ». *Disability & Rehabilitation*, vol. 27, no. 9, p. 481-488.
- Richard, Stéphane et Melchior Mbonimpa. 2013. « La souffrance psychique et morale au travail – Enjeux pour les professionnels du secteur de la santé et des services sociaux ». *Reflets*, vol. 19, no. 2, p. 10-24.
- Rocher, Guy. 1989. *Entre les rêves et l'histoire. Entretiens avec Georges Khal*. Montréal : VLB Éditeur. 230 p.
- Rugulies, Reiner, Ute Bültmann, Brigit Aust et Hermann Burr. 2006. « Psychosocial Work Environment and Incidence of Severe Depressive Symptoms : Prospective Findings from a 5-Year Follow-up of the Danish Work Environment Cohort Study ». *American Journal of Epidemiology*, vol. 163, no. 10, p. 877-887.
- Sears, Sharon et Sue Kraus. 2009. « I think therefore I am : Cognitive distortions and coping styles as mediators for the effects of mindfulness meditation on anxiety, positive and negative affect, and hope ». *Journal of Clinical Psychology*, vol. 65, no. 6, p. 561-573.
- Shapiro, Shauna L., Linda E. Carlson, John A. Astin et Benedict Freedman. 2006. « Mechanisms of mindfulness ». *Journal of Clinical Psychology*, vol. 62. No. 3, p. 373-386.
- Siegel, Ronald D. 2010. *the mindfulness solution : Everyday Practices for Everyday Problems*. The Guilford Press : New York. 356 p.
- Siegrist, Johannes. 1996. « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, no. 1, p. 27-41.
- Siegrist, Johannes. 1990. « Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men ». *Social Science and Medicine*, vol. 31, p. 127-134.

- Siegrist, Johannes, Karin Siegrist et Ingbert Weber. 1986. « Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease ». *Social Science and Medicine*, vol. 22, p. 247-253.
- Sroujian, C. 2003. « Mental health is the number one cause of disability in Canada ». *The Insurance Journal*, vol. 7, no. 8.
- St-Arnaud, Louise, Catherine Briand, Marc Corbière, Marie-José Durand, Renée Bourbonnais, Micheline St-Jean, Mariève Pelletier, Stéphanie Delisle et Evelyn Kedl. 2011. « Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale : conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien ». Rapport R-706 de l'Institut de Recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 111 p.
- St-Arnaud, Louise et Michel Vézina. 1993. « Santé mentale et organisation du travail ». *Le médecin du Québec*, vol. 12, p. 35-39.
- St-Arnaud, Louise, Micheline Saint-Jean, Jean Damasse. 2009. Rapports sociaux et anticipation des conditions de retour au travail à la suite d'une absence pour des raisons de santé mentale dans *Psychothérapie du travail et maintien durable en emploi : une question antinomique?* Québec : Les Presses de L'Université Laval, p. 160-184.
- St-Arnaud, Louise, Micheline St-Jean, Jean Damasse et Jean Darsigny. 2004. *La réintégration au travail suite à un problème de santé mentale*. Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail. CSSS de Québec-Sud. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 165 p.
- St-Arnaud, Louise, Sylvaine Gignac, Pierre Gourdeau, Mariève Pelletier et Michel Vézina. 2010. « Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail ». *PISTES*, vol. 12, no. 3, p. 1-17.
- St-Arnaud, L., Renée Bourbonnais, Micheline Saint-Jean et Jacques Rhéaume. 2007. « Determinants of Return-to-Work among Employees Absent Due to Mental Health Problems ». *Relations Industrielles*, vol. 62, no. 4, p. 690-770.
- Stock, S, S. Deguire, R. Baril et Marie-José Durand. 1999. « Travailleuses et travailleurs atteints de lésions musculosquelettiques : les stratégies de prise en charge en milieu de travail dans le secteur électrique/électronique de l'Île de Montréal « Workready » Phase 1 : Volet qualitatif québécois ». Direction de la santé publique-Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 62 p.
- Tangri, Ravi P. 2003. *What stress costs*. Chrysalis Performance Strategies Inc.: Halifax, 166 p.
- Thomson, L, F Neathey et J Rick. 2003. *Best practice in rehabilitating employees following absence due to work-related stress*. Research report 138. Health and Safety Executive Books / HMSO, Norwich : <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr138.pdf> (page web consultée le 1 septembre 2014)
- Tremblay, Chantalle. 2007. *L'évaluation psychosociale en service social*. Université du Québec à Chicoutimi : Québec, 30 p.

- Turcotte, Daniel et Jocelyn Lindsay. 2014. *L'intervention sociale auprès des groupes* (3<sup>e</sup> édition). Morin Gaétan Éditeurs : Québec. 232 p.
- Vézina, Michel et Bourbonnais, Renée. 2001. « Portrait social du Québec, Chapitre 12 : Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale ». Institut de la statistique du Québec : Québec, p. 279-287.
- Vinet, Alain. 2004. *Travail, organisation et santé. Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 404 p.
- Vinet, Alain, Chantal Brisson et Renée Bourbonnais. 2003. « Travail et santé mentale : une relation qui se détériore ». *Santé mentale au travail : l'urgence de penser autrement l'organisation*, Québec : Presses de L'Université Laval, p. 5-37.
- Watson Wyatt Worldwide. 2000. « Staying @ Work Canada : The Dollars and Sense of Effective Disability Management ». <http://www.kandp.ca/pdfs/source-watsonwyatt.pdf> (page web consultée le 1 septembre 2014)
- Watson Wyatt Worldwide. 2007. « Staying at work: Effective Presence at Work 2007 Survey Report Canada », <https://www.easna.org/documents/WatsonWyattStayingatWorkSurvey.pdf> (page web consultée le 1 septembre 2014).
- Watzlawick, Paul, Janet Beavin-Bavelas et Don Jackson. 1972. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, 285 p.
- Wegner, Daniel M. et Ralph Erbert. 1992. « The hyperaccessibility of suppressed thoughts ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 63, no. 6, p. 903-912.
- Weinberg, Achille. Novembre 2012. « Pourquoi travaille-t-on? ». Paru dans *Sciences Humaines*, mensuel no. 242. [http://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on\\_fr\\_29536.html](http://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on_fr_29536.html) (page web consultée le 10 février 2015).
- Wood, David J. 1987. « Design and evaluation of a back injury prevention program within a geriatric hospital ». *Spine*, vol. 12, no. 2, p. 77-82.
- Ylipaavalniemi, Jaana, Mika Kivimäki, Marko Elovainio, Marianna Virtanen, Liisa Keltikangas-Järvinen et Jussi Vahtera. 2005. « Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression : a prospective cohort study of three different models ». *Social Science & Medicine*, vol. 61, no. 1, p. 111-122.